

БЕЗУПРЕЧНЫЙ СЕРВИС

Чтобы каждый клиент
чувствовал себя королем

Zingerman's[®]

guide to
giving great
service

by ari weinzweig

 HYPERION

New York

Ари Вайнцвейт

БЕЗУПРЕЧНЫЙ СЕРВИС

Чтобы каждый клиент
чувствовал себя королем



Технологии
отличного обслуживания
от компании

Zingerman's

самой популярной
закусочной Америки



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006

УДК 111.334

В 14 Ари Вайнцвейг

БЕЗУПРЕЧНЫЙ СЕРВИС. ЧТОБЫ КАЖДЫЙ КЛИЕНТ ЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ КОРОЛЕМ /
Пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2006 — 152 с.

ISBN 5-98124-089-X

Перевод с англ.: А. Стативка

Редактор: А. Калинин

Верстка: А. Егорова

Вы до сих пор считаете, что самой популярной закуской в США является McDonalds? Как бы не так! Это компания *Zingerman's*, которая славится рецептами не только вкусных сэндвичей, но и безупречного сервиса. Как показал опыт *Zingerman's*, в сфере услуг любое малое предприятие может успешно конкурировать с гигантами, если в совершенстве овладеет современными технологиями обслуживания клиентов. В этой книге руководители *Zingerman's* делятся секретами организации безупречного сервиса и рассказывают, как перейти от риторики в стиле «клиент всегда прав» к построению на предприятии целостной системы обслуживания клиентов. Вы узнаете, как разработать единые корпоративные стандарты обслуживания и добиться от сотрудников их соблюдения; как работать с жалобами клиентов; как оценивать качество сервиса; какие тонкости психологии должны знать ваши сотрудники для успешной работы с клиентами: например, на каком расстоянии следует устанавливать визуальный контакт с клиентом, а на каком — здороваться с ним.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: **(095) 200-2078**

Адрес для переписки/e-mail: **mail@dkniga.ru**

Адрес нашей страницы в Интернете: **http:// www.dkniga.ru**

Первое издание книги под названием **ZINGERMAN'S GUIDE TO GIVING GREAT SERVICE** было осуществлено в США издательством Hyperion.

Права на издание этой книги получены по соглашению с издательством Hyperion.

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России.

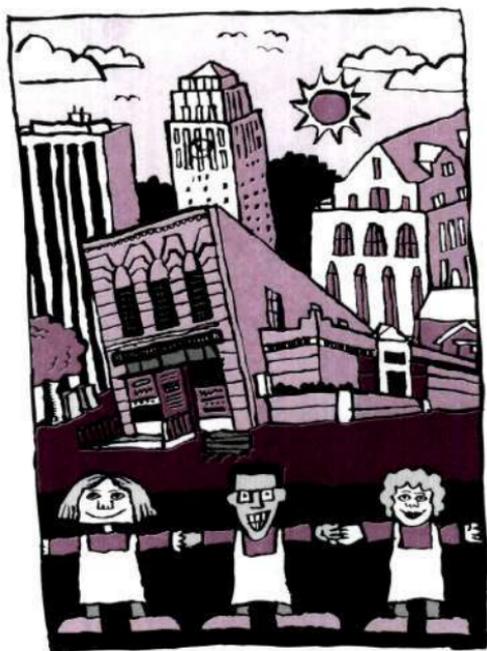
ISBN 5-98124-089-X

© 2003, 2004 dse inc.

© Издание на русском языке, перевод на русский язык. Издательство «Добрая книга», 2005



Предисловие.....	7
Глава 1. Учимся <i>Эффективное обучение искусству безупречного сервиса</i>	17
Глава 2. Даем определение <i>Рецепт безупречного сервиса от Zingerman's</i>	49
Глава 3. Воплощаем в жизнь <i>Превращаем рецепт в реальность</i>	85
Глава 4. Оцениваем <i>Система оценки сервиса</i>	105
Глава 5. Вознаграждаем <i>Благодарность за безупречный сервис ...</i>	113
Заключительные мысли <i>Каждому клиенту требуется все наше внимание.....</i>	117
Приложение <i>Удобные инструменты сервиса.....</i>	121



предисловие



Не открывая магазин,
если не умеешь улыбаться.

ЕВРЕЙСКАЯ ПОГОВОРКА

Мы в *Zingerman's* уже так давно учим навыкам хорошего сервиса, что мне трудно вспомнить дни, когда мы этого не делали. Мы начали бизнес в 1982 году, кроме меня и Пола Сэджинау, в компании было всего два сотрудника. И хотя все четверо изо всех сил старались обслуживать клиентов как можно лучше, я точно помню: у нас не было никакого формального обучения. Разве есть на это время у небольшой фирмы, едва вышедшей на рынок? Мы были очень заняты обслуживанием клиентов и всем остальным, что нужно для успешной работы в отрасли, где 90 % компаний идет на дно, не проработав и года. Тогда мы просто делали то, что казалось нам очевидным: вежливо общайся с клиентами, улыбайся и давай им то, чего они хотят, — с энтузиазмом, готовностью и без ошибок. Благодарите людей за покупку; работайте миллион часов

в неделю; сделай так, чтобы сотрудники понимали, что надо делать, просто наблюдая за тобой, — и все остальное приложится... Это и так, и не так. Все работало, и, к счастью, мы до сих пор живы и продолжаем развиваться. Однако все не столь уж просто.

Мне кажется, я должен сделать маленькое отступление и немного рассказать о компании *Zingerman's*: откуда мы, кто мы, куда идем. Сейчас мы сделали себе репутацию во всей стране, а когда все началось, наш гастроном был очень маленьким заведением — около ста двадцати квадратных метров, в которые мы умудрились втиснуть примерно двадцать четыре места, где наши гости могли присесть и поесть, если им не хотелось просто купить продукты и пойти домой. С первого дня мы сосредоточили свои усилия на продаже натуральной «домашней» пиццы, в том числе разнообразных сэндвичей, традиционных блюд еврейской кухни, сыров, хлеба, оливок, оливкового масла и так далее. Сейчас магазин стал в два раза больше, но до сих пор остается небольшим и симпатичным. Благодаря постоянному стремлению готовить как можно вкуснее, повышать уровень сервиса, рассказывать персоналу и клиентам, чем отличаются наши продукты от остальных, нашим стараниям внести вклад в развитие общества, а еще таким замечательным клиентам и потрясающим сотрудникам этот маленький гастроном превратился в уникальную организацию, в которой приятно и интересно работать. Уже много лет он известен по всей стране.

То, что в 1982 году начиналось с двух сотрудников и двадцати стульев, сегодня превратилось в компанию с оборотом в двадцать пять миллионов долларов в год, включающую восемь разных направлений бизнеса, где заняты около четырехсот сотрудников. Сегодня в группу компаний *Zingerman's* входят гастроном с кафе, пекарня, кейтеринговая компания и служба доставки продуктов питания по почтовым заказам. Сыроварня *Zingerman's Creamery* производит свежий сливочный сыр (по технологии, которой пользовались сто лет назад). Кофейная компания *Coffee Company Zingerman's* предлагает лучшие кофейные бобы, которые мы только можем найти. *Zingerman's Roadhouse* — ресторан, где подают блюда традиционной американской кухни, пиво и вина; а фирма *ZingTrain* занимается тренингом и консалтингом, что позволяет нам делиться опытом *Zingerman's* с другими деловыми людьми по всей стране. Все эти компании завоевали собственное признание — разные издания, посвященные продуктам питания и ресторанному бизнесу, три раза называли нас «Розничной компанией года» и одной из двадцати пяти лучших компаний мира, торгующей продуктами питания. О нас писали многие деловые журналы, мы рассказывали о себе на всевозможных конференциях и образовательных форумах. В 2003 году журнал *Training and Development* назвал компанию *ZingTrain* одной из лучших в своей отрасли. В тот же год, когда наша сыроварня *Zingerman's Creamery* стала делать сливочный сыр, он получил

почетную «голубую ленту» Американского общества сыроваров. Наш каталог почтовой доставки завоевал несколько национальных наград. И все сообщество в целом тоже собрало множество званий: в 2003 году журнал *Inc.* назвал нас «лучшим малым предприятием Америки», а в 2004 году, по версии журнала *Gourmet News*, мы стали лауреатами престижной *National Leadership Award*.

Несомненно, все эти достижения стали возможными во многом благодаря нашему подходу к сервису. Успех и стабильный рост в течение многих лет — свидетельство эффективности такого подхода, ему мы следуем сами и обучаем других, и это проявляется везде, где мы работаем. Как уже говорилось выше, сегодня мы предлагаем самые разные услуги — от чашечки кофе до сложных кейтеринговых заказов, от консалтинговых проектов до сэндвичей с солью. Мы принимаем заказы на доставку по каталогу по телефону и через Интернет, мы занимаемся оптовой торговлей, продавая свой хлеб, выпечку, кофе и сыры магазинам и ресторанам по всей стране. А самое замечательное в нашем тренинге — что он одинаково эффективен в любой из этих сфер.

Мне совсем не хочется, чтобы вы думали, будто я обладаю какими-то невероятными талантами в сфере сервиса. В детстве я никогда не думал о занятии чем-то подобным. Честно говоря, я не помню, чтобы в нашей семье кто-то хоть раз говорил о сервисе. Об-

разование. Религия. Политика. Спорт. Эти темы я помню. Но сервис? Нет. Ближе всего к данной теме были постоянные разговоры о том, как трудно работать в сфере услуг. Когда-то у моих бабушки и дедушки была прачечная в южном Чикаго, но я не помню, чтобы они вспоминали о ней хоть с какой-то теплотой. Все, что я помню, — это разговоры о том, как жарко было в этой прачечной летом. Невыносимо жарко. В детстве я так часто слышал эти жалобы, что у меня сформировалось стойкое убеждение: сфера услуг — далеко не лучшее место работы. И поэтому когда я, получив диплом историка в университете штата Мичиган, стал работать в ресторане, мне пришлось серьезно потрудиться над тем, чтобы убедить себя в правильности своего выбора.

Так чем же хорош подход Zingerman's?

В отличие от самых первых дней работы нашего гастронома, сегодня мы постоянно обучаем обслуживанию и на словах, и на деле. Мы проводим регулярные занятия для наших сотрудников. Мы ездим по стране, обучая других (в самых разных сферах — от здравоохранения и продуктов здорового питания до книжных магазинов и парков аттракционов). Наша тренинговая и консалтинговая компания *ZingTrain* проводит в Энн Арбор двухдневные семинары для сотрудников самых разных компаний сферы услуг со всей страны. Для каждой отрасли мы

предлагаем специальную программу, но сам подход остается неизменным. Кстати, что касается подхода к обслуживанию клиентов — на эту тему написано около восьмисот книг. За последние десять-пятнадцать лет я сам прочел несколько десятков, и многие из них с удовольствием рекомендую вам. Зачем же нужен еще один подход? Затем, что *Zingerman's* обучает сервису совершенно иначе, нежели все остальные. И что еще важнее, наш подход действительно эффективен. Не только *Zingerman's*,



но и все, кто пользуется нашей системой, добиваются прекрасных результатов, мощной отдачи персонала и строят очень позитивные и долговременные отношения с клиентами. Ниже перечислены основные элементы этой системы.

Те или иные из них мы можем найти во многих организациях, но я уверен: у компаний, предлагающих выдающийся сервис, есть все пять.

1. Мы обучаем.

Без эффективного обучения безупречный сервис останется очередным благим намерением, которое никогда не реализуется. Мы не устаем совершенствовать наши тренинги, и нет никаких причин, по которым

другие не могут поступать так же. Я гарантирую: усилия стоят того — эта штука и вправду работает! Когда человек проходит наш тренинг, он действительно начинает понимать, чего мы ожидаем от сервиса. На наших курсах, семинарах, в учебных материалах мы предлагаем множество практических инструментов, помогающих претворить наши идеи в реальность. Чем активнее мы обучаем сервису, тем лучший сервис можем предложить — и предлагаем.

2. Мы даем четкое определение.

Разумеется, для эффективного обучения сервису нужно определить, чего именно вы хотите добиться. Если «хороший сервис» — просто общая, пусть и весьма привлекательная концепция, это не поможет вам улучшить свою работу. Необходимо четкие и эффективные на практике определения — в этой книге мы называем их «рецептами». Наш подход — это не теория, созданная каким-то оторванным от реальной жизни коллективом ученых; мы применяем его с большим успехом ежедневно вот уже почти двадцать лет. Кроме того, я вижу, как люди, прошедшие наши семинары, успешно используют его в собственных организациях, причем без особых усилий.





Качественный сервис улучшает жизнь, заставляя постоянно помнить об идеале и стремиться к совершенству.

Джеймс Хиллман. Виды власти

3. Мы сами делаем то, чему учим.

В конце концов, это единственное, что имеет значение. Сегодня о важности сервиса говорят все кому не лень. Мы — не единственная организация в этой стране, которая обучает сервису, и не единственные, кто дает ему определение. Я думаю, наше отличие (как и многих других компаний, предлагающих великолепный сервис) в том, что мы не только даем определение и обучаем, но и изо всех сил стремимся и сами делать то, о чем говорим. Представьте себе: мы никогда не считаем свой сервис совершенным. Мы постоянно улучшаем его, сокращая разрыв между нашим определением сервиса, тем, чему учим других, и тем, что делаем сами.

4. Мы оцениваем.

Оценка сервиса позволяет получить такие же полезные данные о качестве ваших услуг, какие дают финансовые отчеты для управления



финансами. Все очень просто: оценка позволяет нам установить критерии качества сервиса, выразить понятным для всех языком, каковы наши успехи, где у нас все в порядке, а где существуют проблемы. Система оценки помогает отличать наше субъективное впечатление о нашем сервисе от объективных данных о том, что произошло за текущую неделю или за месяц.

5. Мы вознаграждаем.

Мы обязательно замечаем и поощряем тех наших сотрудников, которые предлагают клиентам действительно великолепный сервис. И официальная, и неформальная системы вознаграждения помогают нам создавать культуру, ориентированную на сервис, и предоставлять прекрасное обслуживание, к которому мы так стремимся.



Эти пять элементов успеха нашего сервиса — обучение, определение, реализация на практике, оценка и вознаграждение — и составляют основу этой книги. То, что мы делаем, пробуя и ошибаясь, обучаясь у других и быстро становясь на ноги после неудач, позволило нам создать простое, полезное

и практичное руководство по сервису, которое будет эффективным в любой отрасли, в компании любого размера, в оптовой и розничной торговле, в коммерческих и некоммерческих организациях, в маленьких частных магазинчиках и в международных корпорациях.

УЧИМСЯ



Эффективное обучение искусству безупречного сервиса

Хороший сервис доставляет удовольствие своим великолепным исполнением и тому, для кого он предназначен, и тому, кто его предлагает. Это украшает жизнь и придает ценность тому, что в противном случае было бы просто обычной покупкой.

Джеймс Хиллман. Виды власти

Представьте на несколько минут, что находитесь на одном из наших семинаров. В одной руке вы держите чашечку хорошего кофе (или, если у вас такие же вкусы, как у меня, большую чашку чая), а в другой — большой традиционный рогалик из нашей пекарни, намазанный сыром из нашей сыроварни (без всяких консервантов). Рядом с вами — еще пятнадцать человек: несколько рядовых сотрудников, несколько менеджеров, бухгалтер, а может быть, и один из партнеров компании; все они проходят один и тот же тренинг, независимо от предыдущего опыта, статуса и должности.

(Если вам не терпится поскорее перейти к рецептам сервиса, отправляйтесь на стр. 49. А если вы хотите как следует понять наш подход к тренингам, читайте дальше.)

Модель бизнеса с точки зрения Zingerman's

Во многих организациях к сервису относятся так, будто он никак не связан с остальными обязанностями сотрудников. По нашему опыту, обучение неизмеримо эффективнее, если мы можем показать нашим людям, каково место сервиса в контексте всей деятельности нашей организации. Поэтому каждый семинар

Zingerman's

Модель бизнеса



мы начинаем со схемы, которую называем «Модель бизнеса с точки зрения Zingerman's».

Этот инструмент мы создали в середине 1990-х годов, чтобы определить — и поддерживать — свои приоритеты. Как вы скоро увидите, сервис присутствует в каждом элементе данной схемы. Мы уже много лет используем ее на каждом своем тренинге. Я помню о ней постоянно. Я приво-

жу ее здесь, потому что считаю, что превращение сервиса в эффективный элемент организации невозможно, если он не вплетен в ткань каждого аспекта бизнес-модели: миссия, видение, финансовые результаты, методы работы, культура и руководящие принципы.



Миссия Zingerman's

Весной 1993 года мы создали рабочую группу, в которую вошли менеджеры, рядовые сотрудники и владельцы компании. Мы решили записать на бумаге заявление о том, что же вообще такое *Zingerman's*. Через шесть месяцев — и после многих, многих часов работы (в процессе приняли участие 70 или 80 сотрудников разного уровня) — мы разработали миссию и определили руководящие принципы, которым следуем и сегодня. Вот как звучит это заявление:

Мы предлагаем всем воспользоваться опытом компании *Zingerman's*, которая продает прекрасные продукты питания и предлагает высококачественный сервис, вызывающий у вас улыбку удовольствия. Мы всеми силами стремимся осуществить свою миссию, и Наши действия пронизаны любовью и заботой. Мы прилагаем все усилия, чтобы сделать жизнь как можно большего количества людей насыщенной и разнообразной.

По моему опыту, почти все миссии быстро превращаются просто в бессмысленные декларации. Часто эти заявления вывешивают на видном месте для сведения клиентов (мы этого не делаем), но для самих сотруд-



Услуги, которые полностью нас удовлетворяют, оказывают, не рассчитывая получить что-то взамен, и это — добровольный выбор.

ПИТЕР БЛОК. УПРАВЛЕНИЕ

ников компании они ничего не значат. На самом деле миссия — очень важный инструмент, гид и руководство. Она отвечает на простые, но очень важные вопросы, о которых легко забыть в повседневной рутине: «Чем мы занимаемся?», «Кто мы?», «Зачем мы это делаем?», «Для кого мы все это делаем?» Ответы на них делают работу более осмысленной и эффективной.

Чем мы занимаемся? Когда мы создавали нашу миссию, это был самый сложный вопрос. После долгих раздумий мы пришли к выводу, что на самом деле хотим предоставлять людям исключительный, уникальный опыт. Конечно, мы делаем очень много: производим прекрасные продукты, предлагаем замечательный сервис, обучаем, дегустируем, упаковываем, убираем, выполняем свою долю административной работы. Но все это — продукты, сервис, атмосфера, сотрудники, вывески, информация, веселье и энтузиазм — имеет смысл лишь в том случае, если нам удастся предоставить позитивный опыт нашим клиентам, сотрудникам и местному сообществу.

Обратите внимание, что в таком контексте наша миссия говорит о сервисе с самого начала:

«Мы делимся опытом компании *Zingerman's*, продавая продукты питания, которые приносят удовольствие, предлагая сервис, который заставляет улыбаться...»

Кто мы? Мы — люди, работающие в бизнес-сообществе *Zingerman's*. Старые и молодые, пекарь и продавец хлеба, мойщик посуды и дизайнер, бухгалтер и ассистент менеджера, владелец компании и внештатный поставщик продуктов, повар, делающий сэндвичи, и художник, рисующий вывески. Независимо от должности, статуса, возраста все мы в ответе за то, чтобы опыт *Zingerman's* — в том числе и наш сервис — стал реальностью для каждого, с кем мы взаимодействуем.

Зачем мы это делаем? Чтобы «сделать жизнь как можно большего количества людей насыщенной и разнообразной». Мы верим, что если будем хорошо делать свою работу, то наше общество, наши сотрудники и все остальные, с кем мы сталкиваемся, после встречи с нами станут чуточку лучше, чем до нее.

Для кого мы это делаем? Для наших гостей, для самих себя, для общества, для тех, кто производит замечательные продукты, которые мы продаем.

На мой взгляд, миссия — это как Полярная звезда. Иногда мы подавлены или расстроены, но она никогда не меняется, как та звезда, что всегда показывает

верный путь. Мы всегда можем найти ее, даже в крошечной темноте и не чувствуя почву под ногами. С другой стороны, мы никогда не сможем полностью реализовать миссию, как невозможно достичь Полярной звезды. Как бы долго и упорно мы ни стремились к ней, она всегда остается впереди и указывает путь. Миссия — цель всей жизни организации, ее невозможно измерить, она не имеет ограничений времени. Она показывает нам общее направление, но не говорит о том, как именно выглядит то место, куда мы хотим попасть. Для этого есть видение.

Видение

Мы понимаем данный термин как представление о том, что произойдет, после того как мы успешно доберемся туда, куда направляемся, где все очень и очень хорошо.

Другими словами, если бы вы перенеслись на пять

лет вперед на ковче-самолете, какой бы была тогда ваша компания? Что бы тогда происходило? Насколько велика была бы организация? Чем бы она была известна? Что бы говорили о ней в обществе? Что бы писала о ней пресса? Как сотрудники орга-



низации общались бы друг с другом? И как бы выглядел сервис? Чем бы он отличался от сервиса других компаний?

В контексте сервиса вопрос видения может звучать так: «Как выглядит великолепный сервис в нашей организации?» Если вы хотите исследовать проблему глубже, не останавливайтесь на этом. Продолжайте развивать видение и представьте себе, что чувствуют по поводу сервиса ваши сотрудники, что говорит о нем общественное мнение, какова репутация вашего сервиса в отрасли, каким образом лидеры реализуют свои намерения и так далее.

На самом деле вы можете выбрать любой отрезок времени — год, десять лет. А может быть, десять минут. Для эффективного видения нет «правильных» временных рамок. Все очень просто: если вы хотите добиться успеха в любом начинании, в бизнесе или в личной жизни, вам нужно знать, как выглядит то место, куда вы хотите попасть. Иначе вы, без сомнения, потратите кучу времени на бесцельные блуждания. А что еще хуже, вы потратите впустую массу энергии, потому что если у вас нет видения, люди будут или предлагать вам свое, или ждать, когда вы наконец обзаведетесь собственным.

Видение — касается ли оно сервиса, организации в целом или чего-то еще — должно быть одновременно и вдохновляющим, и продуманным стратегиче-

ски. Одно без другого ничего не даст. Кроме того, видение нужно записать. Без этого оно так и останется



ся расплывчатым, его будет очень легко перефразировать в любом разговоре, слишком просто забыть, если возникнут трудности. Будучи записанным, оно обретает мощь и реалистичность, значительно повышая ваши шансы на успех. И последнее: о видении, касается ли оно сервиса или чего-то другого, дол-

жен знать каждый. Если вы создали по-настоящему вдохновляющее видение, но кроме вас о нем никто не знает, оно вряд ли что-то вам даст.

Результаты по трем критериям: отличная еда, отличный сервис, отличные финансовые результаты

Я представляю себе, что сижу в удобном кресле с чашкой чая. Я расслаблен, может быть, читаю хорошую книгу или просто дремлю, и вдруг просыпаюсь через несколько лет и обнаруживаю, что мое видение реализовалось. (Звучит заманчиво, не так ли?) Но на собственном нелегком опыте я понял, что в жизни так не бывает. Если мы действительно хотим превратить свое видение в реальность, нам нужно добиваться измеримых, важных, конкретных

результатов — каждый день, каждую неделю, каждый месяц и каждый год. Только так можно убедиться, что мы движемся верным курсом.

В *Zingerman's* мы измеряем свой успех не по одному, а по целым трем критериям:

- 1) предлагаем ли мы клиентам отличную еду;
- 2) предоставляем ли мы прекрасный сервис всем, с кем работаем, — и внутри компании, и вне ее;
- 3) приносим ли мы нашей организации хорошую прибыль.

Для ощущения своего успеха надо достичь поставленных целей во всех трех категориях. Конечно, нам нужны хорошая прибыль и низкие расходы, мы хотим, чтобы наш бухгалтерский баланс демонстрировал финансовый успех, но точно так же нам нужны позитивные результаты с точки зрения продуктов и сервиса.

По моему опыту, этот подход очень отличается от поведения других организаций: большинство из них считает сервис просто средством для зарабатывания денег, а результатом, имеющим собственную ценность. Сервис вполне можно использовать как стратегический инструмент, в этом нет ничего крамольного. На самом деле, я считаю, это вполне разумно. Скорее всего, хороший сервис укрепит ваши позиции на рынке, поможет удержать клиентов, улуч-

шит вашу репутацию в глазах общественности и так далее. Однако если сказать большинству организаций, что новейшие исследования убедительно показывают: потребители перестали ценить сервис, они тут же избавятся от него, как и от других модных техник. Для нас же это неприемлемо.

Если сервис — одна из основных целей компании, все наши сотрудники видят: мы готовы делать то, о чем говорим. Внимание к этим трем категориям позволяет быстро оценивать наши инвестиции времени и энергии: если кто-то из нас вкладывает много сил в то, что не связано с вышеуказанными критериями, вероятно, это не лучшие инвестиции. С другой стороны, сервис является одной из наших целей. Поэтому инвестиции в работу, которая даст хорошие результаты в сфере сервиса (но не в сфере финансов или продуктов питания), для нас все равно ценны.

Конечно же, путь к нашим целям неблизкий, и основные его этапы изображены на схеме нашей модели бизнеса (см. стр. 18).

Руководящие принципы

Руководящие принципы определяют наш стиль общения друг с другом, с соседями, поставщиками и клиентами — для достижения наших целей и реализации нашего видения. Еще можно использовать

слова «этика» и «ценности». Принципы *Zingerman's* говорят о нашем желании создать прекрасное место для работы, приносить пользу обществу, строить прочные долговременные отношения, помогать друг другу добиться успеха и работать с удовольствием; они поддерживают наше желание обеспечивать великолепный сервис и нашим гостям, и самим себе. Они говорят о служении обществу в целом и подчеркивают, как важен сервис в повседневной работе. Вот некоторые выдержки из раздела о сервисе наших руководящих принципов (полностью они приводятся в приложении).

Если хорошая пицца — это замок, то хороший сервис — ключ к нему. Хороший сервис в Zingerman's означает следующее.

Мы делаем все возможное, чтобы предложить каждому клиенту безупречный сервис. Мы стремимся оказывать безупречный сервис — сначала просто оправдывая ожидания гостей, а потом и превышая их. Такой высококачественный сервис — основа опыта *Zingerman's*. Наши гости всегда уходят с чувством приятного удивления тем, насколько замечательным мы стараемся сделать их впечатление от посещения *Zingerman's*.



Критерий нашей работы — удовлетворенность клиентов. Удовлетворенность клиентов — это топливо, заставляющее двигаться нашу компанию. Нашим гостям, как и нам, не нравятся одни и те же вещи. Поэтому мы всегда делаем для гостей все возможное. Клиент никогда нам не в тягость. Мы приветствуем любую обратную связь. Мы постоянно оцениваем свою работу, стремясь обслуживать клиентов как можно лучше. Наша цель — чтобы гости ушли от нас счастливыми. Каждый из нас несет всю ответственность за то, чтобы гости получили максимум положительных эмоций до, во время и после совершения покупки.

Мы верим, что предоставлять безупречный сервис — достойное занятие. Высококачественный сервис — достойная и благородная цель. Мы очень гордимся тем, что можем предложить гостям и друг другу великолепное обслуживание. Мы готовы предложить свои услуги каждому, кто рядом с нами.

Методы работы

Мы считаем, что для любой организации необходим свод правил, где говорится, как должна быть выполнена та или иная работа: оформление платежных ведомостей, выполнение заказов на кухне и их упаковка в нашей службе доставки и т. д. Как и в любой организации, где работают больше двадцати человек, у нас много разных методов работы и основанных на них методик.

Качественный сервис улучшает жизнь, заставляя постоянно помнить об идеале и стремиться к совершенству.

Джеймс Хиллман. Виды власти



Методики, связанные с сервисом, должны быть такими, чтобы обслуживание не только оправдывало, но и превышало ожидания клиента. Они должны создавать структуру, в которой точность и внимание к деталям постоянно растут. Для повышения качества сервиса необходимо рассмотреть каждый элемент системы методов работы компании и определить, какие из них способны повредить обслуживанию клиентов, а какие — улучшить его. Хорошее отношение и верные убеждения при наличии неудачных методик — лучше, чем плохое отношение и плохие методики. Оптимальная ситуация возникает в том случае, когда и отношение сотрудников, и методы работы помогают предоставлять великолепный сервис.

Культура

Если методики — всего лишь свод правил, то культура — это реальность повседневной жизни, можно даже сказать, характер организации. У каждой компании, как и у любого человека, есть свои достоинства и недостатки. Да-да, мы живем в реальном мире и знаем, что, несмотря на все старания, формальные методы работают далеко не всегда. Если мы потеряем бдительность, методы, культура и принципы очень

быстро могут войти в конфликт. Это реальность жизни любой организации.

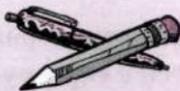
Очевидный пример такой ситуации — ограничения скорости. Все видят, что на дорожном знаке написано «70 км в час», однако едут быстрее, если только поблизости



нет полицейского. Вы можете нестись со скоростью 85 километров в час (по крайней мере, в Мичигане), до тех пор пока не заметите на обочине знакомые огни полицейской машины, и тогда очень быстро торрррррозите! Обратите внимание, я, конечно же, говорю не о бандитах и преступниках, а об уважаемых и респектабельных гражданах. Такое

распространенное нарушение закона остается незамеченным только потому, что наша культура считает превышение скорости вполне допустимым проступком, хотя иногда за это приходится платить штраф.

Обратите внимание: изменить методы работы гораздо легче, чем культуру организации. Чтобы поменять правила, иногда достаточно просто должностной записки, но для перемен в культуре нужны ясное видение, эффективные коммуникации, годы упорства и настойчивости, постоянные усилия и, возможно,



Самооценка в сфере обслуживания

Очень полезное упражнение — оценить, какую роль играет сервис в каждом из шести элементов «Модели бизнеса» вашей организации.

Оцените по пятибалльной шкале (5 — высший балл) свою организацию или подразделение с точки зрения интеграции сервиса в следующие сферы:

миссия,

видение,

финансовые результаты,

методы работы,

культура,

принципы.

немного удачи. Посмотрите, как тяжело идет процесс искоренения расовой дискриминации в американском обществе, хотя власти еще несколько десятилетий назад приняли все меры, чтобы гарантировать каждому американцу равные гражданские права. Мы считаем — и учим этому других, — что если возникают такие пробелы между методами и культурой (или между методами и принципами, или между принципами и культурой), каждый сотрудник нашей организации несет всю ответственность за то, чтобы снова согласовать их между собой.

В конце концов, именно культура, а не руководство для персонала, не должностные инструкции исполнительного директора и не рекламные материалы

компании — лучший индикатор качества сервиса в любой организации. Как относятся к сервису сотрудники в ваше отсутствие? Говорят ли они своим друзьям и родственникам о значении для них хорошего сервиса? Обсуждают ли они качество сервиса за обедом? (Кстати, есть один вид жалоб, который мне нравится: когда я слышу, как наши сотрудники возмущаются обслуживанием в какой-то другой компании, я понимаю, что они успешно усвоили наши стандарты).

Зачем мы предлагаем безупречный сервис

В начале наших семинаров мы просим участников ответить на, казалось бы, простой вопрос: «Зачем вообще утруждать себя и предлагать безупречный сервис?»

Возможно, ответ кажется настолько очевидным, что на других тренингах, посвященных сервису, его часто просто забывают задать. Но иногда самые ключевые вопросы как раз самые простые. Мы уделяем им время, поскольку считаем очень важным понимание нашими сотрудниками ценности хорошего сервиса. И хотя вам и мне эта ценность может казаться очевидной, она вряд ли станет ясна участникам тренинга, если вы не ответите на этот вопрос вместе с ними. Когда же они отвечают на него, уровень

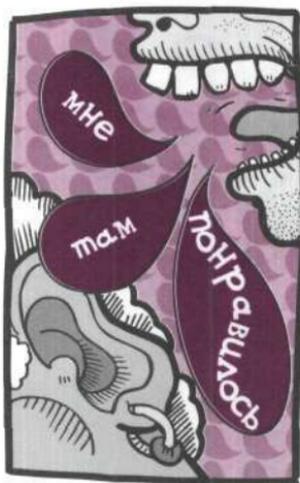
их понимания растет. Они начинают активно участвовать в семинаре, а не просто ждут, чтобы им читали лекцию (или еще хуже, показали видеокассету с рассуждениями о сервисе, мне становится скучно даже от одной мысли об этом). Если сотрудник понимает, зачем нужен хороший сервис, он постарается обеспечить его энергичнее, чем в случае, когда головной офис спускает вниз очередную директиву о «сервисе с улыбкой». Обычно мы перечисляем семь или восемь серьезных причин безупречного обслуживания.

1. Безупречный сервис отличает нас от других компаний.

Посмотрим в лицо фактам: клиенты нужны нам намного больше, чем мы им. В эпоху растущего однообразия такие простые вещи, как улыбка, профессиональная доставка продуктов или даже энтузиазм могут произвести на клиентов хорошее впечатление, которое останется надолго. Хотя *Zingerman's* играет довольно важную роль в обществе, у нас нет монополии на хлеб, шоколадные пирожные, сэндвичи или ячменные лепешки. Мы не предлагаем эксклюзивных товаров, аналогов которых нельзя было бы найти в десятках других магазинов в радиусе деся-



ти миль. Чтобы еще больше затруднить себе жизнь, мы не продаем ничего, без чего нельзя обойтись. Если бы завтра мы закрылись, жизнь в Энн Арбор стала бы немного скучнее, только и всего. Некоторые расстроились бы, другие даже стали бы горевать, но никто не стал бы выходить на улицы и требовать вернуть нашу компанию. На современном рынке, когда борьба за деньги потребителя растет с каждым днем, от конкурентов нас отличает именно хороший сервис.



2. Безупречный сервис — это хороший маркетинг.

Всем известно, что лучшую рекламу создают сами потребители, и для понимания этого не нужно получать степень MBA. В мире, где клиенту часто приходится терпеть откровенно дрянное обслуживание, для большинства из нас хороший сервис становится запоминающимся событием, о котором мы часто говорим. Я счастлив, что у *Zingerman's* есть клиенты,

которые до сих пор рассказывают другим, какой замечательный сервис мы им предложили. Хотя это было, возможно, десять или пятнадцать лет назад. Многие рассказывают эти истории так, как бабушки рас-

В книге «Эмоциональная ценность: как создать прочные отношения с потребителями» Джанель Барлоу и Дайана Мол приводят следующие данные.

- Только 14 % клиентов сменили поставщика из-за того, что их не устраивало качество продукта. Остальные были недовольны сервисом.
- Почти три четверти всех покупок — это повторные покупки.
- Затраты на привлечение нового клиента почти в пять раз выше затрат на удержание уже существующего.
- Компании, предлагающие самый лучший сервис, удерживают клиентов на 50 % дольше, чем другие компании.

сказывают о своих внуках — с улыбкой и теплотой. Такие добрые личные отзывы дают гораздо больше, чем расходы на маркетинг в десятки тысяч долларов.

3. Безупречный сервис заставляет клиентов возвращаться.

И статистические данные, и личный опыт приводят меня к одному и тому же выводу: клиент, купивший качественный продукт, но столкнувшийся с плохим сервисом, вряд ли даст магазину второй шанс. В следующий раз он просто потратит деньги в другом месте. Напротив, на удивление много клиентов, купивших продукт посредственного качества, но получивших при этом великолепное обслуживание, дадут компании еще одну возможность о них позаботиться.

4. Он улучшает финансовые результаты.

Существует очень много способов улучшения финансовых результатов компании с помощью сервиса. Большинство из них напрямую связано с финансовыми показателями. Эффективный сервис может значительно повысить объемы продаж, он приводит к повторным сделкам, снижает количество ошибок и отходов, повышает лояльность клиентов и уменьшает время, которое тратят менеджеры на разрешение проблем.

5. Он повышает привлекательность компании для сотрудников.

Если вы повышаете стандарты сервиса, то почти наверняка в компании станет приятнее работать. Если вы и ваши сотрудники готовы предложить свои услуги каждому, кто рядом с вами, ведете себя вежливо, делаете все возможное для клиентов, то этот дух неминуемо повлияет на общение сотрудников. На собственном нелегком опыте я убедился, что на качестве рабочего места больше всего сказываются не системы льгот, премии или пенсионные планы, а то, как люди относятся друг к другу. Это дает очевидные преимущества лидерам: меньше времени уходит на улаживание конфликтов между сотрудниками, которые на самом деле не хотят их разрешать, и меньше проблем, которые мы тащим за собой домой. А в результате у нас остается больше времени для улучшения собственной жизни.

6. Он помогает привлечь в компанию лучших людей.

Становится все сложнее найти достаточно людей для выполнения необходимой работы. Более приятное рабочее место можно использовать для привлечения в компанию лучших сотрудников. Как и потенциальные клиенты, люди, которых мы хотим принять на работу, выбирают между нами и другими компаниями. У поставщиков хорошего сервиса здесь есть два преимущества. Во-первых, в нашу пользу играет здоровая рабочая атмосфера — хорошие люди хотят работать в хорошей обстановке. Во-вторых, я точно знаю, что чем лучше наш сервис, тем выше вероятность, что мы привлечем готовый на отличное обслуживание персонал. Все мы хотим жить и работать рядом с теми, кто думает так же, как мы. Так где же хотят работать люди, ориентированные на хороший сервис? Правильно — в компаниях, предлагающих хороший сервис!



7. Это проще.

Данное преимущество замечают только те, кто работают в сфере услуг довольно давно. Новичкам это редко приходит в голову; они придерживаются традиционного взгляда: более качественный сервис требует больше работы. Двадцать лет работы в сфере услуг убедили меня в истинности обратного; почти всегда проще работать хорошо и предлагать клиенту запоминающийся опыт, чем работать спустя рукава, а потом все переделывать. Ветераны сферы услуг чувствуют это интуитивно, потому что знают, каково это — тратить силы на разбор жалоб, замену ошибочно доставленных продуктов, латать дырки в бюджете и успокаивать недовольных клиентов. Им прекрасно известно: на исправление ошибок уходит намного больше времени, денег и энергии, чем на то, чтобы как следует сделать все с первого раза.

8. Так нужно поступать.

С точки зрения духовности, хороший сервис, мне кажется, — просто одна из человеческих добродетелей. Независимо от своей религиозной или этнической принадлежности, почти каждый считает, что обслуживать окружающих — это хорошо. Я твердо верю: предлагая нашим гостям хороший сервис, мы делаем пусть небольшой, но позитивный вклад в их жизнь. Мы заставляем их улыбаться. Человек уходит домой, получив новый приятный опыт.

Выработайте личный ритуал: почаще благодарите... Обратите внимание — чем чаще вы благодарите, тем реже становитесь жертвой обид, депрессии и отчаяния. Благодарность превращается в эликсир, который постепенно растворит прочную раковину вашего эго — потребность обладать и контролировать — и превратит вас в благородное существо. Чувство благодарности создает настоящую духовную алхимию, делает нас великодушными — людьми с большой душой.



Сэм Кин. Гимны неизвестному богу

Мы даем ему хорошую историю о сервисе, которую он сможет рассказать своим друзьям, соседям и детям. Решит ли обслуживание *Zingerman's* все его проблемы? Нет. Повлияет ли оно на судьбы мира? Нет, конечно. Но оно делает немного более приятной жизнь в обществе, полном стрессов и напряжения. И я считаю, что это прекрасно. Я знаю, что многим эти слова покажутся невероятно наивными, но просто подумайте, каким бы был наш мир, если бы каждый в первую очередь думал о том, чтобы отдать что-то другим, а не о том, как получить что-то самому.



Почему безупречный сервис так трудно найти?

Кто-нибудь когда-нибудь говорил вам, что хороший сервис — пустая трата времени? По крайней мере, я сам никогда такого не слышал. Приходилось ли вам проводить собеседование с кандидатом на какую-то должность, кото-



рый сказал бы вам, что хорошее обслуживание клиентов — это глупость? Я хочу сказать, что сегодня почти каждый теоретически уверен в необходимости хорошего сервиса. Даже парни из Вашингтона выступают в защиту сер-

виса: политики и исследователи постоянно твердят о том, что будущий успех нашей страны будет связан с экономикой сферы услуг. Но позвольте мне задать почти очевидный вопрос: если все так хвалят хороший сервис, почему его так чертовски трудно найти?

С годами мы обнаружили множество очень веских причин, почему этого теоретического фаворита бизнеса так редко можно встретить в реальной жизни.

1. Мы не привыкли к безупречному сервису.

Во-первых, мне кажется, хороший сервис так сложно найти просто потому, что нам не преподавали, что это

такое. Не знаю, как вы, а я что-то не припомню, чтобы моя мама водила меня по городу и демонстрировала мне примеры хорошего сервиса. Я помню, как она говорила об образовании, о том, как важно быть честным гражданином, но не припоминаю, чтобы хоть раз она сказала что-то о сервисе.

И что в этом такого, спросите вы? Ну, ладно. Я провожу так много времени на кухне, что хочу объяснить это на примере кулинарии. Сейчас я люблю готовить, но в детстве это меня совершенно не волновало. Мы питались в основном гамбургерами, мясным рулетом, бифштексами, рыбными палочками и макаронами с готовым сырным соусом. Но каждую пятницу вечером моя бабушка готовила традиционный еврейский ужин для шабат¹, который всегда начинался с паштета из печени. Едва ли я заходил тогда на кухню, чтобы понять, как она его делает. Когда в 1974 году мы переехали в Энн Арбор и я пошел в школу, я не имел никакого представления о кулинарии. Но я совершенно уверен, что если бы тогда мне дали рецепт паштета из печени и все необходимые ингредиенты, я смог бы приготовить его почти так, как нужно готовить настоящий печеночный паштет. Хотя я совершенно не умел го-



¹ Шабат (иврит) – седьмой (выходной) день недели у иудеев. Началом шабата считается вечер пятницы (шестого дня недели). – *Прим. ред.*

товить, я знал, как должен выглядеть паштет из печени, каковы его консистенция и вкус. Я бессознательно усвоил, что такое хороший печеночный паштет. И я вполне уверен, что смог бы создать нечто, близкое к оригиналу.

С другой стороны, если бы тогда мне дали рецепт гамбо¹ (сейчас это одно из моих любимых блюд), я не смог бы его приготовить. Конечно же, я слышал это слово, но понятия не имел, как выглядит блюдо и каково оно на вкус. Одному богу известно, что бы я приготовил. Мне кажется, то же самое можно сказать и о сервисе. Трудно сделать что-то правильно, если у вас нет реального опыта того, что должно получиться в результате. Хороший сервис? Конечно, все соглашаются, что это прекрасно, но на самом деле почти никто точно не знает, каков он на самом деле. А это значит: без ясного представления и эффективного обучения наши сотрудники превратили бы все наши обещания хорошего сервиса в пустой звук.

2. Безупречный сервис не ценят.

Несмотря на то, что формально мы отдаем должное сервису, на самом деле американская культура свысока смотрит на тех, кто его предоставляет. Все говорят, что

¹ Гамбо — густой острый рисовый суп с добавлением морепродуктов, копченых колбас или мяса. Очень популярное блюдо в государствах, расположенных на побережье Мексиканского залива. — *Прим. ред.*

хотят получить хороший сервис, и почти никто не хочет его предлагать. Истина такова: если вы работаете в сфере услуг, окружающие скорее всего считают вас неудачником. Успешные люди, думают они, просто не должны здесь работать; это занятие для подростков, планирующих на самом деле другую, более значимую карьеру.

Когда я был ребенком, мои дедушка с бабушкой продали свою прачечную и занялись недвижимостью. Конец карьеры в сфере услуг стал для них чем-то вроде праздника; они изо всех сил старались, чтобы их детям и внукам (я — самый старший) никогда не пришлось заниматься таким неблагодарным делом. Они помогли каждому из нас поступить в колледж. Теперь в нашей семье два врача, юрист и успешный психолог. Но я вернулся напрямик в самую гущу мира сервиса и, в отличие от бабушки с дедушкой, никогда не чувствовал, что сфера услуг засосала меня, как болото. Я сам выбрал свою судьбу. Я следую ей. И она мне очень по душе.

3. В кратковременной перспективе безупречный сервис требует больших усилий.

Сегодня, когда американская мечта стала выражаться фразой «возьми как можно больше, приложив как можно меньше усилий», хороший сервис почти не имеет шансов. И хотя мы твердо верим, что в долгосрочной перспективе предлагать хороший сервис выгоднее и легче — и эмоционально, и финансово, —

реальность повседневной работы такова: если вы не готовы сделать все возможное для действительно хорошего сервиса, вы его так и не добьетесь.

4. Преодолеть синдром Джона Уэйна¹.

Поведение, необходимое для хорошего сервиса, часто противоречит тому имиджу силы и успеха, которым так славится Америка. Подумайте: что значит быть сильным? Отстаивать свои убеждения. Бороться за справедливость. Не верить в пустую болтовню. Все это прекрасно на улице, но когда доходит до сервиса, все эти убеждения начинают создавать проблемы. Хороший сервис — почти полная противоположность тому, чему нас учили с детства: чтобы обслуживать, нужно уметь и хотеть уступать, а потом еще раз уступать. Мы должны уступать даже в том случае, если клиент очевидно не прав. А если при этом клиент говорит, что мы не можем предложить ему хороший сервис, нам опять нужно уступить.



Даже те сотрудники, которые твердо верят в хороший сервис и искренне хотят работать в этой сфере,

¹ Джон Уэйн (1907–1979) — знаменитый киноактер, еще при жизни ставший символом индивидуализма, мужественности, бескомпромиссности и твердости убеждений. — *Прим. пер.*

с детства усвоили установку «борись за свои права» и следовали ей двадцать, тридцать, сорок лет. Быстрых способов изменить ее не существует. Как раз наоборот, большинство из нас так хорошо научились это делать, что даже те, кто, без сомнения, способен предложить великолепный сервис, начинают бороться с неразумным клиентом в случае потери бдительности. Почему? Что все мы делаем, когда испытываем сильное давление? Мы возвращаемся к самому привычному и комфортному поведению. И поверьте мне, оно не подразумевает хороший сервис.

5. Это несправедливо.

Есть одна мысль, которая настолько всем знакома, что когда я рассказываю о ней на семинарах, слушатели всегда смеются. Я говорю примерно так: хороший сервис так трудно найти просто потому, что он несправедлив. И к сожалению, все мы с детства усвоили, что жизнь должна быть справедливой. Я помню, как постоянно жаловался родителям на ту или иную несправедливость: «А Микки разрешили пойти в кино...», «А Лори не заставляют сидеть дома и убирать в своей комнате...» Мне кажется, я не встречал ни одного американца, который бы регулярно не слышал и не произносил в детстве подобных фраз.

К сожалению, сервис несправедлив. Он никогда не был и никогда не будет справедливым. Иногда



я по-настоящему любезен с клиентами, а они грубят и придираются ко мне. Часто я делаю для них все возможное, а они просто не замечают моих усилий. Иногда вежливый и деликатный клиент получает меньше внимания, чем тот, кто постоянно жалуется. Все это несправедливо. Совершенно несправедливо.

Чтобы победить это пристрастие к справедливости, я говорю сотрудникам: «Справедливость — это другая, отличная от нашей планета. Если вы хотите справедливости, вам лучше поискать другое место работы. Подумайте о карьере в юриспруденции, где, как мне кажется, это один из основных приоритетов. Но в мире сервиса справедливость найти трудно».

6. Много красивых слов, но мало реальных дел.

Многим руководителям это может не понравиться, но наш опыт показывает: сотрудники никогда не будут относиться к клиентам лучше, чем руководство компании относится к ним. Слишком часто сервис страдает из-за расхождения между словами и делами руководства компании. Я хочу сказать, что это, конечно, несправедливо (просто хотел убедиться, что вы еще не заснули), но для сотрудников важны наши дела, а не слова.

И когда мы проходим мимо клиента, которому нужна помощь, даже не взглянув на него, мы совершенно ясно показываем: «Вполне допустимо не обращать внимания на клиентов, если у вас есть дела поважнее». Когда мы не спешим покинуть встречу команды менеджмента, чтобы помочь сотруднику обслужить сложного клиента, он получает не менее ясное сообщение: «Встречи важнее обслуживания клиентов». А еще он понимает: чем выше ваше положение в компании, тем менее важен сервис. Очень просто — и очень неэффективно.

Если сервис действительно так важен, как мы утверждаем, то именно те, кто наверху, должны быть больше всех преданы идее хорошего обслуживания. Нам нужно активнее реализовывать на практике наши слова. И действительно что-то делать, а не только говорить!

7. Имеющиеся системы вознаграждения не поощряют безупречный сервис.

Если понаблюдать за реальной ситуацией на рабочих местах, можно заметить: слишком часто люди не получают вознаграждение за великолепный сервис. Те, кто делают ради клиента все возможное, почти не получают признания от нас, лидеров. Иногда мы просто этого не замечаем, иногда забываем похвалить человека. И почти всегда такие люди получают оди-



наковую с остальными зарплату. Если ваши системы вознаграждения — и официальные (например, ставки заработной платы и премии), и неформальные (к примеру, похвалы) — не поощряют стремления к хорошему сервису, вряд ли вы его когда-нибудь увидите.

8. Компания не может точно определить, что такое безупречный сервис.



Возможно, самая важная причина, по которой так трудно найти хороший сервис, — затруднения большинства организаций в его определении. Они хотят, чтобы их сервис был хорошим, требуя этого от сотрудников и даже обещая клиентам. Сотрудники, со своей стороны, тоже хотят предлагать хороший сервис компании и клиентам. Но когда вы спросите их, что это такое, то обнаружите: никто толком не знает, чего от него ожидают. А если вам неизвестны правила игры под названием «сервис», не имеет значения, как он для вас важен и как сильно вы стараетесь, — у вас ничего не выйдет.

Если мы хотим, чтобы наши сотрудники победили в такой игре, нужно научить их играть. А чтобы у них появился шанс предложить хороший сервис, нужно точно определить, в чем он состоит.

даем определение

Рецепт
безупречного
сервиса
от Zingerman's



Мы чувствуем себя в мире как дома не тогда, когда командуем, оправдываемся или благодарим, а когда заботимся и принимаем заботу.

МИЛТОН МАЙЕРОВФ. О ЗАБОТЕ

Видение успешного сервиса, существующее в *Zingerman's*, нельзя назвать длинным и сложным. На самом деле оно очень простое и, как мне кажется, вдохновляющее. Наше видение состоит в постоянном предложении безупречного сервиса всем нашим клиентам, друг другу, а также обществу в целом — во всем, что мы делаем. Если говорить более конкретно, очень четкое и ясное определение хорошего сервиса изложено в двух наших документах: «Три шага к безупречному сервису» и «Пять шагов для повышения эффективности работы с жалобами клиентов». Наше видение таково, что к концу первой недели работы в компании любой наш сотрудник может ска-

рецепт от компании

Zingeman's

Три шага к безупречному сервису



Ингредиенты:

- вдохновляющее, стратегически обоснованное и ясно изложенное видение хорошего сервиса;
- сильное, ориентированное на сервис руководство;
- ясные и известные всем ожидания;
- хорошее обучение, позволяющее объяснить эти ожидания и потренироваться;
- передача сотрудникам полномочий действовать и делать клиента счастливым, чтобы хороший сервис стал реальностью;
- признание и вознаграждение за хороший сервис.

Способ приготовления.

1. Выясните, чего хотят ваши клиенты.
2. Предлагайте это точно, вежливо и с энтузиазмом.
3. Делайте для клиента все возможное.



зять вам, какими он обладает полномочиями, чтобы сделать клиента счастливым. (Скоро вы тоже это узнаете.) Наше видение таково, что каждый, кто проработал в компании шестьдесят дней, легко назовет и покажет вам эти самые три и пять шагов.

Как реализовать «Три шага» на практике

Возможно, прочитав наши «Три шага к безупречному сервису», вы решили: «Ну, и что здесь такого? Я и так все время это делаю». Если вы так подумали, вы не одиноки. Руководители организаций, связанных с сервисом, делают все это интуитивно. Но проблема большинства руководителей не в том, что они не знают, как предлагать хороший сервис, а в том, что с клиентами работают не они, а рядовые сотрудники. А для последних наши «Три шага...» совсем неочевидны, интуитивно непонятны, и слишком часто они их просто не делают.



Шаг 1. Выясните, чего хотят ваши клиенты.

Если вы не знаете, чего хотят от вас клиенты, то каковы ваши шансы предложить им именно то, что им нужно? В лучшем случае — невелики. Так что если

вы хотите попасть в яблочко, сначала выясните, чего хотят люди. Конечно, это легче сказать, чем сделать. Часто клиенты не могут внятно объяснить, что им нужно. Часто они даже не знают, чего хотят. Но сложнее всего с теми клиентами, которые считают, что знают, чего хотят, а на самом деле хотят чего-то другого.

Такую работу нужно начать с так называемого «вовлечения гостя». Это значит, что с ним нужно разговаривать — много разговаривать! (Если вы работаете в Интернете, слово «разговаривать» можно заменить словом «писать».) В данном контексте термин «вовлечь» означает, что мы проводим с клиентом столько времени, сколько можем. Чем больше мы с ним разговариваем, тем больше узнаем о том, кто он, чем занимается,

Правило 3 : 1,5

3:1,5

Одно правило, которому мы обучаем и которое помогает прояснить ожидания от сервиса, называется «Правило 3 : 1,5».

Я не помню, кто мне о нем рассказал, но кто бы это ни был, я ему очень благодарен. Оно работает! Итак: каждый раз, когда вы подходите к клиенту на расстояние трех метров, с ним нужно установить устойчивый контакт глаз. А когда вас разделяет чуть меньше полутора метров, его нужно приветствовать вербально.

Я очень люблю правило 3 : 1,5. Оно ясное, простое, и его легко запомнить. Оно особенно мне нравится, потому что помогает преодолеть одну из самых неприятных ситуаций в обслуживании. Я называю

ее «синдром страуса». Все мы наблюдали ее в аэропортах или каких-нибудь бюрократических учреждениях. Люди стоят в длинной очереди, ожидая, пока их обслужат. И хотя за стойкой или за столами сидят десять сотрудников, работает только одно окно. Остальные девять человек изо всех сил всматриваются в экраны компьютеров и любой ценой стараются не смотреть на клиентов. Кажется, будто они уверены, что если будут достаточно долго смотреть в никуда, клиенты исчезнут. Самое смешное, что, хотя в данной конкретной ситуации они ошибаются, в долгосрочной перспективе это действует как самореализующееся пророчество — игнорируйте клиентов достаточно долго, и они наверняка перестанут ходить в ваш магазин!

как использует наши продукты, каковы его страхи и надежды.

Что в этом сложного? Ничего. Однако обычно средний сотрудник сервисной компании начинает общаться с клиентом с намерением потратить на это общение как можно меньше времени. Хорошо, если клиенту нужно просто быстрое обслуживание и ничего другого. Тогда подобный подход вполне адекватен. Но в нашем бизнесе, как и в массе других отраслей, все гораздо сложнее. Чтобы предлагать действительно великолеп-

ный сервис, нужно нечто большее, чем стандартное «Могу ли я вам помочь?»

Следующий шаг, направленный на выяснение пожеланий гостей, — слушать, что они говорят. Замечайте детали, пытайтесь понять недосказанное — это

поможет вам глубже понять потребности человека. Учитесь читать «между строк»: в каком настроении человек (счастлив? раздражен? утомлен?), с кем он пришел (с семьей? с друзьями из другого города?), каким тоном он говорит (уверенным? встревоженным?) и т. д. Все эти детали помогут вам определить, чего хочет клиент. Слушайте внимательно, как будто пришли на первое свидание и хотите произвести хорошее впечатление. На самом деле, когда вы как следует научитесь слушать, то сможете определять, какие продукты и услуги клиент хочет получить, но не знает об их существовании.

Что бы вы ни делали, пожалуйста, никогда не будьте самонадеянны. Если вы еще не знаете, что такое *самонадеянность*, то скоро узнаете — как только выдвинете какое-то предположение о том, что имел в виду клиент или чего он хочет. Если у вас есть хоть какие-то сомнения, если вам хоть что-то неясно, обязательно попросите клиента прояснить свою мысль. Всегда повторяйте клиенту его заказ и его просьбы, чтобы убедиться в том, что правильно его поняли.



Шаг 2. Дайте им то, что они хотят.

Второй шаг тоже кажется простым, но только на первый взгляд. Он требует концентрации, сосредоточенности и готовности сде-

Хороший сервис требует больше усилий, делает все возможное, демонстрирует фантазию, находит успешные способы сделать человеку приятное. Он требует воображения и радует органы чувств.



Джеймс Хиллман. Виды власти

лать все как следует. Мы разбиваем этот шаг на три аспекта.

А. Делайте все точно. Другими словами, как бы банально это ни звучало, если клиент просит четверть фунта, взвесьте ему четверть фунта. По моему опыту, постоянное и осмысленное использование в этой области тщательно разработанных методик значительно повышает точность сервиса. Двойная проверка и специальные формы заказов, содержащие все необходимые вопросы, реалистичные сроки выполнения заказа и так далее — все это помогает увеличить точность. (Более подробно эти методы описаны в документе «Четыре шага *Zingerman's* для достижения точности обслуживания» на стр. 62). Как мы говорим нашим сотрудникам, «благими намерениями не пообедаете».

Б. Будьте вежливы. В мире сервиса вежливость действительно очень важна. Все эти слова, которым учили нас родители, вроде «спасибо» и «пожалуйста», вызывают у клиентов ощущение хорошего сервиса. Я не говорю, что «спасибо» и «пожалуйста» сделают вас более совершенным человеком. С друзьями и членами семьи вы можете общаться так, как вам

нравится. Но в сервисе вежливость необходима. И чем бы ни занимались наши сотрудники, мы просим их быть вежливыми.

В. Делайте это с энтузиазмом. Я понял важность этого третьего аспекта благодаря некоторым нашим работникам, которые показали мне: можно без конца говорить «спасибо» и «пожалуйста», но при этом совершенно ясно, что вы делаете это чисто автоматически (наверняка и на вашем карьерном пути попались несколько таких сотрудников). «Делать с энтузиазмом» означает: мы хотим, чтобы каждый наш клиент чувствовал, что общение именно с ним — лучшее из произошедшего с нами в этот день.

Здесь я всегда делаю паузу — слушатели должны как следует усвоить мои слова. Не проходит и тридцати секунд, как кто-то из них обязательно начинает смотреть на меня таким характерным взглядом, означающим: «Вы, должно быть, шутите». В ответ я очень серьезно повторяю: «Я не шучу. Мы хотим, чтобы каждый наш клиент чувствовал: общение именно с ним — лучшее, что произошло с нами в этот день. Если вы не уверены, что убедили его в этом, вам нужно больше энтузиазма».

Вероятно, вам кажется, что нельзя добиться, чтобы общение с каждым клиентом действительно было лучшим событием, произошедшим с вами в этот день. Вы правы. Но я не сказал, что общение с каждым



клиентом *действительно* должно быть для вас самым приятным переживанием. Я просто хочу, чтобы у клиента возникало такое *ощущение*. Первое невозможно, а второе вполне достижимо, хотя и нелегко.

Если как следует подумать, здесь все упирается в актерскую игру. Никто из нас не может быть вечно в хорошем настроении, и далеко не все клиенты нам нравятся. Иногда я чувствую себя усталым и опустошенным. Иногда обслужить еще одного клиента — это последнее, чем мне хочется заниматься. Иногда я хочу просто сбежать и спрятаться где-нибудь. Но все это — мои проблемы, а не проблемы клиента. И, чтобы предложить ему хороший сервис, я должен держать свои проблемы при себе и действовать с энтузиазмом.



Вы можете возразить, что это нечестно.

И будете абсолютно правы. Это действительно нечестно. Но я позволю себе напомнить: клиент платит нам не за честность, а за получение приятного опыта, лежащего в основе любого хорошего сервиса. Он приходит к нам за превосходными бифштексами, кей-

терингом или консалтингом. Если ему нужна честность, он пойдет к психотерапевту.

Это не значит, что клиентам нужно лгать, и я не утверждаю, что люди, которые ненавидят клиентов, но обладают хорошими актерскими способностями, могут успешно работать в сфере услуг. Я говорю, что в сервисе очень важно, чтобы вы всегда предлагали его так, как это нужно делать, несмотря на то, что в тот или иной момент вам может вовсе не хотеться этого делать. Предположим, вы идете в театр. Беспокоит ли вас, в каком настроении играющий главную роль актер? Волнует ли вас, что ведущий актер только что разругался с ведущей актрисой? Интересно ли вас, что ведущей актрисе до смерти надоело играть эту роль? Меня — нет. Я всего лишь хочу посмотреть хорошее шоу. Я заплатил за билет и хочу увидеть интересный спектакль.

Приходя к нам, наши клиенты тоже хотят увидеть хорошее шоу. Они ожидают именно этого, и наша обязанность — дать им такую возможность. У нас на стенах не висят плакаты, где написано: «Сегодня Ари первый день делает сэндвичи — скидка 20%!» или «Сегодня у нас не хватает персонала — 25% скидки на все товары, но при этом мы будем вам грубить». Наши цены не зависят от нехватки людей, от нашей усталости, плохого обучения, раздражения или от любой из сотен других причин, способных помешать нам как следует обслуживать клиентов.

Бывает ли слишком много энтузиазма?

Часто, когда я делаю презентации для сотрудников и добираюсь до энтузиазма, кто-то замечает: «Иногда клиенты не любят излишнего энтузиазма». Я соглашаюсь. Я знаю, что некоторые гости действительно не любят энтузиазма — они в плохом настроении, и энтузиазм кажется им неуместным. (Вообще-то, здесь нужно просто вернуться к первому шагу — выяснить, чего хочет клиент. Если ему нужны быстрота и аскетизм, обслужите его быстро и без лишних слов.) Но такие люди — исключение, а не правило. И, как я постоянно повторяю, за двадцать лет мы получили всего две жалобы на то, что у наших сотрудников было «слишком много энтузиазма». А потом я говорю сотрудникам: «Если я получу красную метку (см. стр. 79), где написано, что клиент жалуется на избыточный энтузиазм сотрудника, я угощу этого сотрудника обедом».



В театре совершенно неважно, испытывают ли актеры те эмоции, которые демонстрируют зрителю. Самый важный вопрос звучит так: «Как это выглядит для зрителей?» Испытываешь ты эти эмоции или нет, твоя задача — убедить аудиторию (в нашем случае — клиентов) что ты чувствуешь энтузиазм. Секрет хорошего сервиса — убедить каждого клиента в том, что общение с ним стало для вас самым приятным переживанием за день.

Шаг 3. Делайте все возможное!

Почти во всех видах сервиса вышеназванные первые два шага дают клиенту позитивный опыт. Если компания-продавец выяснила, чего вы



хотите, и предложила вам это точно, вежливо и с энтузиазмом, скорее всего, вам будет очень приятно.

Для нас эти два шага — необходимый минимум, без которого невозможно обойтись; не делать их — значит обворовывать клиентов. Но для подлинно хорошего обслуживания нужен и третий шаг, который мы называем «делать все возможное».

Для *Zingerman's* делать все возможное — значит делать больше, чем просит клиент, превосходить его ожидания. Если мы делаем все возможное, после общения с нами клиенты думают: «Ух, ты! Это было действительно здорово». И по опыту мы знаем, что это оказывает огромное влияние на силу впечатлений клиента.

В сфере торговли продуктами питания есть множество возможностей, чтобы превосходить ожидания. Вот что делает *Zingerman's*:

мы предлагаем постоянным клиентам бесплатно попробовать поступившие новинки;

мы отправляем постоянным клиентам полезные статьи, имеющие отношение к их сфере бизнеса;

через несколько дней после получения клиентом заказа с доставкой мы звоним ему и спрашиваем, понравилось ли наше обслуживание;

мы добавляем к заказу небольшие пробные порции различных деликатесов;

мы отправляем клиентам благодарственные письма обычной или электронной почтой;

мы помогаем клиенту донести покупки до машины.

Это очень просто. С точки зрения практики, обычно это самая простая часть процесса. Но из-за того, что нам — а не клиенту — приходится думать о том, как сделать для него все возможное, теоретически эта часть процесса наиболее сложна. Если гость о чем-то просит, то просто выполнить его просьбу — не значит сделать все возможное.

В конце концов я считаю, что именно готовность сделать все возможное отличает наш сервис от сервиса других компаний. Именно наши сотрудники отличают нас от бесчисленных конкурентов и заставляют наших клиентов возвращаться, чтобы получить еще один позитивный опыт общения с *Zingerman's*.

Четыре шага Zingerman's для достижения точности обслуживания

Сегодня мы используем их почти во всей нашей работе — от упаковки сэндвичей до отсылки предложений по консалтингу. Ведь если об этих правилах забыть, обязательно возникнут ошибки.

- 1. Повторить клиенту его заказ.** Каждый заказ нужно прочесть клиенту, чтобы устранить все возможные ошибки, которые могли возникнуть из-за невнимательности, незнакомой терминологии и т. д.
- 2. Предварительная проверка.** После того как принявший заказ сотрудник выполнил шаг 1 и повторил клиенту его заказ, другой сотрудник проверяет точность записанного заказа и подписывает его. Вторая пара глаз часто замечает то, что в спешке пропустил принявший заказ — например, заказанных продуктов нет в наличии, упущена какая-то информация, есть неясности и т. д.
- 3. Повторная проверка.** После того как заказ выполнен и упакован, но еще не передан клиенту, его проверяет еще один сотрудник — но не тот, кто его обрабатывал. И опять необходима новая пара глаз. Тому, кто не комплектовал заказ, гораздо проще заметить ошибки, чем тому, кто непосредственно этим занимался.
- 4. Убедиться в точности после доставки.** После доставки нужно проверить правильность выполнения заказа вместе с клиентом — по каждой отдельной позиции, если возможно, прежде чем он заплатит. Это последняя проверка, позволяющая еще раз убедиться, что мы правильно поняли, чего хочет клиент, и точно выполнили его заказ (в соответствии с «Тремя шагами к безупречному сервису»).

Зеленая метка. Как мы отмечаем правильность действий сотрудников

Обычно руководители в первую очередь замечают то, что идет не так. Но им было бы очень полезно обращать внимание на те бесчисленные вещи, которые выполняются как следует. В Zingerman's мы несем ответственность за то, чтобы замечать успехи во всех аспектах и действиях нашей организации. Для этого мы придумали инструмент, который называем «зеленой меткой» (code green form). Это очень простая форма на листе бумаги, позволяющая каждому сотруднику, который слышит от клиента комплимент по поводу сервиса, качества продукта или чего-то еще, записать его.

Я очень люблю зеленую метку, и вот почему.

Она помогает замечать тех сотрудников, которые хорошо работают. Зеленая метка — очень быстрый и легкий способ почувствовать свою причастность к комплиментам по поводу нашей работы.

Зеленая метка дает позитивную обратную связь тем, кто производит наши продукты. Сотрудники, которые постоянно общаются с клиентами, часто слышат похвалы в адрес наших товаров, а те, кто их производит, неделями, месяцами и даже годами не слышат ни одного приятного слова о том, как прекрасно они это делают. Вы бы очень удивились, если бы узнали, как много значат для этих людей даже небольшие комплименты.

Зеленая метка привлекает внимание к одной из множества историй успеха, которые происходят в нашей компании почти каждую минуту.



Она распространяет в организации энергию признания. Ее могут заполнять не только менеджеры. Каждый, кто слышит похвалу от клиента, записывает ее, то есть каждый из нас может распространять позитивную энергию и стать лидером, уважаемым всем коллективом.

Простота идеи зеленой метки помогает передавать сотрудникам полномочия на практике, а не только в теории. Если вы думаете, что обращаете слишком много внимания на негативное, просто возьмите пачку зеленых меток, раздайте их коллегам, попросите заполнить и начните вводить позитивные изменения.

Делиться историями успеха — один из лучших способов обучения техникам сервиса. О теориях и концепциях можно рассуждать до второго пришествия, и некоторые сотрудники так ничего и не поймут, пока вы не приведете им конкретный пример. Так что делитесь историями и наблюдайте, как множится успех. Чтобы получить копию зеленой метки, позвоните в *ZingTrain*: 8-101-734-9301919.

Пять шагов Zingerman's для повышения эффективности работы с жалобами клиентов

Если вы проработали в сфере услуг больше двух дней, то почти наверняка уже имели возможность познакомиться с этим непростым предметом. Теоретически, все мы понимаем его важность. Все знают, что чем лучше мы работаем с жалобами клиентов, тем более вероятно, что клиенты будут к нам лояль-

ны. И все же очень немногие компании хорошо работают с жалобами постоянно.

Признаюсь, это не самая приятная часть моей работы. Я встречал очень мало работников сферы услуг, которые бы с удовольствием разбирались с жалобами клиентов (согласно моей личной неофициальной статистике, примерно двое из ста человек). Я к ним не отношусь. Я никогда не любил это дело. Жалобы часто портят мне настроение, а иногда даже приводят в уныние на несколько дней. Я очень серьезно отношусь к нашему сервису, и когда у нас что-то не получается, мне очень трудно об этом не думать. Если я когда-нибудь начну считать неудовлетворенных клиентов неважными или относиться к ним как к материалу для статистики, в тот же день я уйду с рынка услуг.

В своей замечательной книге *«Почему мы покупаем: искусство шопинга»* Пако Андерхилл пишет: «Розничным компаниям нужно смириться с тем, что новых клиентов нет — бума рождаемости не наблюдается. У нас и так больше магазинов, чем требуется».

Если вы торгуете в киоске в аэропорту и у людей нет другого выхода, кроме как покупать у вас, то вам, вероятно, не приходится беспокоиться



рецепт от компании

Zingerman's

Пять шагов для повышения эффективности работы с жалобами клиентов



Ингредиенты:

- вдохновляющее, стратегически обоснованное и ясно изложенное видение хорошего сервиса;
- сильное, ориентированное на сервис руководство;
- ясные и известные всем ожидания;
- хорошее обучение, позволяющее объяснить эти ожидания и потренироваться;
- передача сотрудникам полномочий действовать и делать клиента счастливым, чтобы хороший сервис стал реальностью;
- признание и вознаграждение за хороший сервис.

Способ приготовления.

1. Выслушайте жалобу клиента.
2. Принесите искренние извинения.
3. Сделайте все, чтобы решить проблему клиента.
4. Поблагодарите клиента за жалобу.
5. Запишите жалобу.



об удержании клиентов. Но остальным нужны все клиенты, которых только можно привлечь. И когда наш клиент жалуется, мы обязательно должны сделать все возможное, чтобы удержать его.

Мы обнаружили: лучший способ сделать так, чтобы жалующийся клиент пришел к нам снова, — следовать процессу из пяти шагов. Они кажутся простыми, но выполнить их трудно. Я уже много лет учу этим шагам всех наших сотрудников и сотрудников других компаний по всей стране. И, судя по моему опыту, они эффективны практически в любой отрасли и в любой компании, розничной или оптовой, принимающей заказы по телефону или торгующей в обычном магазине.

Посмотрим, как это делается в Zingerman's

Шаг 1. Выслушайте жалобу клиента.

Если клиент потратил время и силы, чтобы сообщить нам о своем недовольстве нашим сервисом или продуктом, он хочет видеть, что его жалобы услышаны. Поэтому первый шаг в эффективной работе с жалобами — просто показать человеку, что вы готовы его выслушать.

Для этого достаточно простой реакции вроде «Ой!» или «Да что вы!» Если жалоба длинная, можно сказать

и то, и другое: «Ой! Да что вы!» Если вы хотите сказать больше, можно произнести: «Конечно, я понимаю, почему вы так расстроены». Здесь нет ничего сложного. Просто покажите человеку, что слушаете его.

Если вы давно работаете в сфере услуг, важность такого признания может казаться вам очевидной. Но по моему опыту, люди, занимающиеся сервисом, делают это очень редко. На самом деле, зачастую достаточно, чтобы клиент увидел ваше внимание к нему.

Развивая эту тему, нужно отметить: иногда невербальные сообщения показывают клиенту больше, чем слова. Скрещенные на груди руки, взгляд в пол или такое поведение, будто вы хотите поскорее от него отделаться, — не лучший способ выслушать жалобу. Нужно демонстрировать внимание тоном голоса и позой — смотрите клиенту в глаза, кивайте, говорите заботливым тоном.

Шаг 2. Принесите искренние извинения.

После того как вы показали клиенту, что услышали его жалобу, возникает следующая трудность — извиниться. Просто и искренне, без всяких оправданий, объяснений, раздражения. Не нужно отправлять человека к кому-то другому, кто «занимается обслуживанием клиентов». Просто скажите: «Мне

очень жаль», «Извините» или «Мне жаль, что вы так расстроены». Существует миллион способов это сказать, но смысл в том, чтобы ваши извинения звучали искренне.

Эти два шага под силу любому сотруднику. Для этого он просто должен быть знаком с ними и готов им следовать. Ему не нужно в совершенстве знать ваши продукты. Ему не нужно знать, как решить проблему клиента. Все, что от него требуется, — внимательно выслушать жалобу. Обычно клиенты так привыкли к защитной реакции и дурацким оправданиям, что очень удивляются, услышав искренние извинения. Тогда они расслабляются, и с ними гораздо легче договориться. А это, в свою очередь, снижает уровень стресса у сотрудников и повышает удовлетворенность работой. И все это вместе повышает качество обслуживания.

Походите по магазинам своего города — вы удивитесь, как редко люди, занимающиеся обслуживанием клиентов, реагируют на жалобы подобным образом. Что же они делают?



Вот что чаще всего слышит клиент в ответ на жалобу:
— Обратитесь к менеджеру. Я ничем не могу вам помочь.

— Вы не правы.

— Вы этого не заказывали. Если вы хотите, чтобы я поменял заказ, вам придется доплатить.

— Парень, который делает сэндвичи, сегодня работает первый день.

— Сегодня у нас не хватает персонала.

— Ничего не могу поделать. Вам нужно было...

Не забудьте о классике:

— Я предупреждал менеджера, что так и будет.

И мое любимое:

— Ой, у нас все время такое случается!

На самом деле подобные реакции совершенно естественны. Нередко оправдания действительно объясняют причины ошибок. Кли-

Исключение из правила "Никаких оправданий"

Есть ситуации, когда вполне допустимо объяснить клиенту причины происшедшего. Например, когда ему на самом деле интересно, как работает наша компания, или он искренне хочет понять, почему так получилось. Если вы столкнулись с подобным человеком, обязательно найдите время, чтобы рассказать, как работает компания, и помочь ему понять, что произошло. Благодаря этому такие редкие любопытные клиенты чувствуют себя так, будто получили поистине выдающийся сервис — мы удовлетворили их любопытство и предложили подробное объяснение ситуации, при этом не защищаясь.

Но я хотел бы сделать одно предупреждение: людей, которые действительно хотят понять, как и почему перепутали их заказ, очень и очень мало. Большинству это совершенно неинтересно. Они просто хотят, чтобы мы все исправили и дали им то, чего они хотят.

енты часто ошибаются, делая заказы; иногда действительно не хватает персонала; временами сэндвичи делают стажеры. Но все эти оправдания объединяет одно: это *наши* проблемы, а не проблемы клиентов. Хорошие сервисные компании не упражняются в оправданиях, а берут на себя ответственность за решение проблемы. Конечно, вам может не хватать персонала, но клиента это совершенно не волнует. Он просто хочет получить свой заказ. Так что когда вы ловите себя на желании оправдаться, сделайте глубокий вдох и начните с шага 1 — выслушайте клиента; а потом сделайте шаг 2 — искренне извинитесь. А после этого переходите к следующему шагу.

Шаг 3. Сделайте все, чтобы решить проблему клиента.

Если вы успешно преодолели шаги 1 и 2 (выслушали и извинились), то пришло время перейти к шагу 3 и сделать все, чтобы решить проблему клиента.

Что это может быть? Иногда все на удивление просто. Клиенту не нравится продукт? Замените его. Вы опоздали с доставкой? Не берите платы за доставку. В иных случаях нужно приложить больше усилий. Разные люди хотят разных вещей. То, что нравится одному человеку, может вывести из себя его соседа и привести в восторг его тестя. Как узнать, что сделать, чтобы решить проблему клиента?



Лучше всего просто сказать: «Ай-ай-ай. Мне очень жаль. Что я могу сделать, чтобы решить эту проблему?»

Удивительно, но чаще всего клиент ответит на ваш вопрос. А что еще более удивительно — в большинстве случаев он попросит гораздо меньше, чем вы были готовы предложить.

Компания *Zingerman's* дает сотрудникам довольно широкие полномочия, и они могут делать все, что считают нужным, чтобы недовольный клиент ушел удовлетворенным. Да, это не опечатка. Они могут делать все, что считают нужным, чтобы решить проблему клиента. Вернуть деньги. Заменить товар. Принести новый заказ. Позвать на по-

Возвращайтесь к шагам 1 и 2. Не двигайтесь дальше, пока не пройдете их.

Если клиент по-настоящему взбешен, вам придется повторять шаги 1 и 2 снова и снова, до тех пор пока он не позволит вам перейти к решению. Когда-то у нас работал очень усердный менеджер по имени Клод. Он посещал все семинары, посвященные сервису, он наизусть знал все шаги работы с жалобами. Теоретически он был готов ко всему на свете.

Однажды вечером Клода позвал обеспокоенный сотрудник. Он попросил помочь ему успокоить гостя, который был ужасно недоволен едой. Клод сделал все так, как его учили: он признал ошибку, извинился, а потом спросил клиента, что можно для него сделать. К сожалению, клиент был так

разгневан, что не был готов к этому. Он закончил рассказывать о своей проблеме, но еще не перестал жаловаться. С другой стороны, Клод — что вполне объяснимо — хотел как можно скорее решить проблему. Возник конфликт: клиент продолжал возмущаться, а Клод начал фактически требовать, чтобы тот сказал ему, как все исправить. Я уверен, что ради этого Клод был готов сделать все, чего бы ни попросил клиент. Но он слишком опережал события и пытался искать решение, когда клиент еще не закончил высказывать претензии.

Клиент хотел, чтобы Клод просто слушал его и извинялся до тех пор, пока он не успокоится. Много эмпатии, много терпения и искренняя готовность слушать. И все могло бы закончиться хорошо. Но, из всех сил стараясь получить ответ, Клод перестал слушать. Результатом стал плохой вместо хорошего сервис с жалобой.

мощь коллегу или менеджера. Или даже все сразу.

Почему мы хотим, чтобы с жалобами работали рядовые сотрудники, а не менеджеры?

Во-первых, это проще для клиента. Ему не приходится ждать. Ему не надо повторять свою историю дважды (трижды, четырежды). Это проще и для сотрудников. И, что самое важное, они чувствуют, что находятся здесь не только для выслушивания критики, — они сами в состоянии решать проблемы.

Как поступить, если сотрудник не знает, что делать?

Здесь все как в жизни. Иногда сотрудник чувствует себя беспомощным или еще не обучен решать подоб-

ные проблемы. В других случаях гость не просто расстроен — он рвет и мечет, и сотруднику может потребоваться помощь менеджера. Иногда сам клиент хочет разговаривать именно с менеджером. Иногда ситуация просто неясна, и разобраться в ней может только более опытный человек. В любой из таких ситуаций мы просто просим сотрудника пройти шаг 1 (выслушать жалобу) и шаг 2 (извиниться). А потом сказать клиенту, что он попросит менеджера решить эту проблему. Конечно, менеджер должен уметь находить выход из таких сложных и напряженных ситуаций. Если и менеджер не может исправить дело, мы просим его еще раз выслушать жалобу, извиниться и позвать на помощь кого-то еще, возможно даже одного из руководителей компании. И тогда проблемой клиента занимается вся организация — рядовой сотрудник, менеджер, руководитель или все трое сразу.

Не превышают ли сотрудники свои полномочия?



Конечно, иногда такое бывает. Мы просим сотрудников вести себя разумно: предложить тысячу долларов клиенту, которому не понравилось пирожное, — это слишком. Но знаете что? За прошедшее время ни разу не произошло ничего из ряда вон выходящего. На самом деле, я могу с полной уверенностью сказать, что наши новые сотрудники почти никогда не делают слишком много; обычно они делают слишком мало. А если они

все же предлагают клиенту слишком большую компенсацию? Я обнаружил, что это не чрезмерная цена за то, чтобы клиент пришел к нам еще раз.

А не пользуются ли клиенты нашей готовностью сделать для них все возможное?

Может быть. Но по моему опыту, очень мало клиентов ведут себя нечестно. Так что вместо того чтобы наказывать 99 % честных клиентов с целью защиты от 1 % людей, пытающихся воспользоваться нашим великодушием, лучше позволить иногда нами пользоваться. Мне кажется, этот риск оправдан, поскольку мы не обижаем прекрасных клиентов. Некоторые возразят, что мы можем позволить себе такую политику, так как работаем всего лишь в небольшом городке на Среднем Западе. Возможно, ведь я никогда не вел бизнес в других местах. Но все равно я уверен в правильности наших действий.

Самое главное не то, что мы даем сотрудникам широкие полномочия. В некоторых сферах — в здравоохранении, например, — разумно ограничивать полномочия персонала. Но сотрудники должны точно знать, каковы эти полномочия, что они могут делать, а чего нет.

А как быть с клиентами, которым ничем не угодишь?

Я уверен, что если мы действительно хотим удовлетворить клиента, если мы мыслим и ведем себя твор-

чески, почти всегда можно найти способ превратить жалобу клиента в позитивный опыт. Конечно, иногда



рядовой сотрудник не может справиться с ситуацией. Поэтому мы просим сотрудников передавать жалобу наверх, пока она не будет удовлетворена. Если рядовой сотрудник не в состоянии решить проблему, он может позвать на помощь супервайзера, а тот в свою очередь —

менеджера, а если и это не поможет, менеджер зовет одного из партнеров компании. В *Zingerman's* только партнеры имеют право решать, отказаться нам или нет от того или иного клиента. За все годы работы подобных клиентов было только восемь — не слишком много, если иметь в виду тысячи улаженных конфликтов с клиентами.

Шаг 4. Поблагодарите клиента за жалобу.

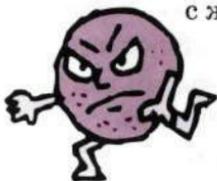
Выслушивать жалобы неприятно, но они дают нам очень важную возможность улучшить свою работу, и мы ценим это. Клиенты позволяют нам узнать, где нужно совершенствоваться. Вот почему, успешно преодолев первые три шага, о которых я уже сказал, мы искренне благодарим клиента за сообщение о проблеме.

Статистика показывает: на каждого жалующегося клиента приходится еще девять или десять тех, кто точно так же недоволен, но никак этого не выражает. (Охотно верю, потому что если я сам недоволен сервисом, то никогда не жалуясь.)

Это молчаливое большинство выражает свое недовольство тем, что мы называем «экономической критикой», то есть клиент тратит свои деньги в одном из полутора тысяч аналогичных нашему магазинов в радиусе пятнадцати километров от нас. Клиент, которому не лень пожаловаться, предоставляет нам прекрасную возможность улучшить нашу работу.



Что происходит, когда вы неэффективно работаете с жалобами? Статистические данные свидетельствуют: каждый недовольный клиент расскажет о своем недовольстве как минимум десяти (некоторые говорят — двадцати или даже тридцати) знакомым — если мы начнем терять клиентов с такой скоростью, скоро к нам вообще никто не будет ходить.



Чтобы еще сильнее прочувствовать серьезность ситуации, добавьте к этому факту следующее: изложив свою жалобу, около 80–90 % клиентов чувствуют себя еще хуже, чем до жалобы! Раньше я скептически

относился к этим данным, но, поговорив с участниками наших семинаров и выслушав от них массу душераздирающих историй о жалобах, я поверил в это. К сожалению, среди нас очень много недовольных клиентов, рассказывающих ужасные истории о компаниях, сотрудники которых на самом деле полны благих намерений.

С другой стороны, усилия по эффективной обработке жалоб гарантируют, что, независимо от принятых нами действий для решения проблемы клиента, он уйдет от нас удовлетворенным. Постоянные клиенты заходят к нам примерно два раза в неделю, оставляя за один визит примерно десять долларов. В таких студенческих городках, как Энн Арбор, где почти каждый рано или поздно уезжает в другой город, такой клиент посещает нас в течение пяти лет. Двадцать долларов в неделю — это тысяча долларов в год. За пять лет каждый постоянный клиент приносит нам около пяти тысяч долларов. (Я не говорю о той негативной репутации, которую эти люди легко могут создать нам среди своих друзей или членов семьи.) Так на что должна быть готова пойти компания нашего размера, чтобы удержать клиента, приносящего ей пять тысяч долларов? Практически на все! И мы действительно готовы почти на все, чтобы не потерять клиента, а эффективная работа с жалобами может превратить недовольного покупателя в нашего горячего поклонника.

Шаг 5. Запишите жалобу.

Чтобы эффективно собирать информацию о своей работе, мы записываем все жалобы с помощью специальной формы — красной метки (code red form). Это один из лучших инструментов нашей системы сервиса. Легко представить себе: в какой-то определенный день семь или восемь сотрудников, работающих на разных участках, могут выслушать одну и ту же жалобу от одного

и того же клиента. Одна жалоба поступает из гастронома, две из подразделения кейтеринга, еще несколько по телефону по поводу доставки и еще одна — по Интернету. Если бы мы не записывали все эти жалобы, никто из семи сотрудников не понял бы, что жалоба, с которой им пришлось иметь дело, — не просто слабая рябь на поверхности большого океана нашего сервиса. На самом деле, семь одинаковых жалоб в день — это очень важная информация, и ее нужно как можно быстрее проанализировать.

Надо ли записывать свои собственные ошибки, не замеченные клиентом?

Если мы понимаем, что сделали ошибку, а клиент ее не заметил, мы все равно просим сотрудников запи-



сать ее. Смысл в том, чтобы собирать важную информацию, которая помогала бы нам улучшать работу.

Чем мы рискуем? Помните, наша цель — замечать



проблемы как можно раньше, чтобы опыт и наших гостей, и сотрудников был как можно более приятным.

Кто отвечает за запись жалоб?

В компании *Zingerman's* жалобу должен записать тот, кто ее выслушал, в течение двадцати четырех часов после ее поступления. Если сотрудник не уверен, что услышал ее первым, мы все равно просим его сделать запись.

Риск дублирования почти отсутствует. Но возможные негативные последствия отсутствия записи довольно серьезны — у нас появляется раздраженный, неудовлетворенный клиент, о котором мы не можем позаботиться, потому что просто не знаем о нем.

Некоторые утверждают, что недавно поступившие на работу сотрудники не должны записывать серьезные проблемы или жалобы. Я придерживаюсь противоположного мнения и считаю обязанностью руководства научить их делать это как следует. Это

и укрепляет связи новых сотрудников с компанией, и является наглядным примером наших руководящих принципов в действии, и показывает новичкам, что каждый из нас хочет и может улучшать качество сервиса, а последнее зависит не от должности, возраста или чего-то еще, а только от готовности взять на себя ответственность за результаты своей работы.

В красной метке мы просим сотрудников не только записать жалобу, но и предложить действия — причем с указанием ответственных лиц — для исключения повторения подобных ситуаций в будущем, например: отправить клиенту письмо с извинениями от имени руководства компании, предложить ему новый продукт или предоставить какую-то информацию, позвонить ему через пару недель, чтобы выяснить, соответствует ли качество продукта ожиданиям клиента, и т. д.



А затем, конечно же, сотрудник должен раздать копии этой формы тем, чьи имена указаны в колонке «Необходимые действия».

Заполнивший форму и назначенный им ответственный полностью отвечает за своевременное и эффективное выполнение указанных действий, и это не зависит от их должности и статуса в организации, возраста или чего-то еще. Таким образом, шест-



Хорошее обслуживание возникает, когда сотрудники испытывают доверие и уважение к компании и ее руководству. Без этого оно невозможно. Нельзя добиться хорошего обслуживания от системы — это прерогатива живых людей.

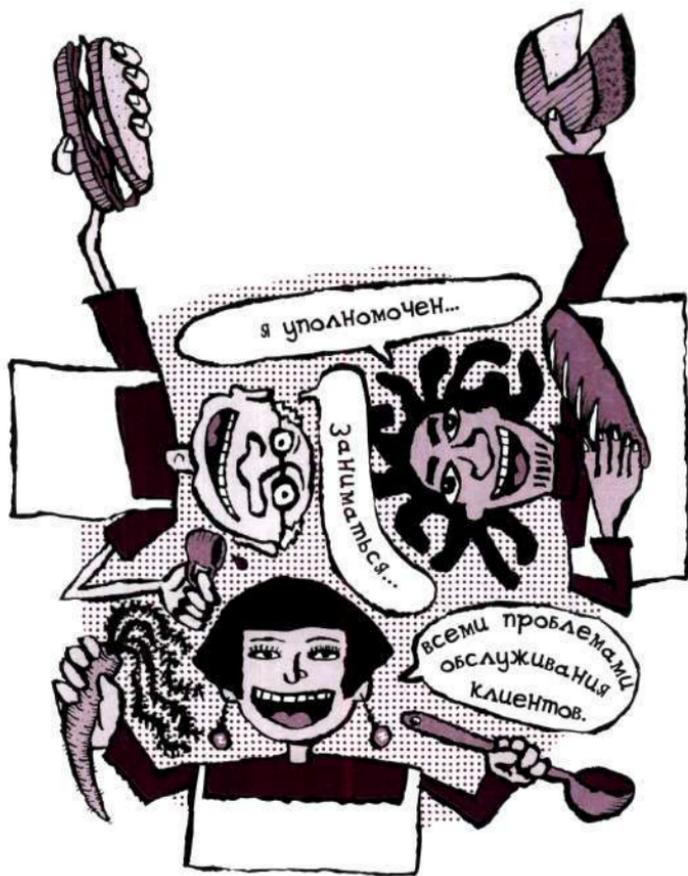
Дэйв Лонгабергер. История компании LONGABERGER: как мы это сделали

надцатилетний помощник официанта может взять за рукав одного из управляющих партнеров и спросить, отправил ли он письмо с извинениями миссис Аронофф. И знаете что? С моей точки зрения, когда происходят подобные вещи, это большой, огромный успех! Это значит, что нам удалось добиться личной ответственности каждого сотрудника за высокое качество сервиса.

Кроме того, в подобных процедурах есть и большая практическая польза. Для помощника официанта жалоба клиента, с которой ему нужно разобрататься, гораздо более запоминающееся событие, чем для партнера. Для этого парня ситуация очень серьезна — это его клиент, и если нам удалось донести до него, как важен этот клиент, он будет относиться к нему со всей ответственностью и в дальнейшем.

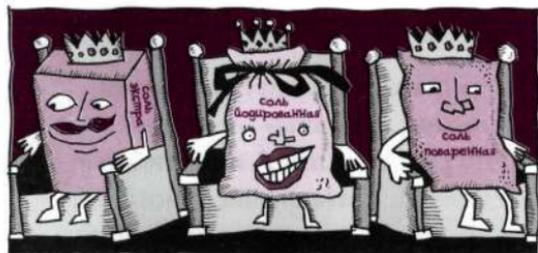
И поскольку, скорее всего, ему нужно заполнить всего одну красную метку, он будет помнить о ней гораздо лучше, чем имеющий намного больше полномочий, но очень занятый партнер, которому каждый день приходится решать миллион проблем.

Сохраняя копии всех красных меток, мы получаем отличную возможность анализировать и улучшать свой сервис, отслеживая тенденции и наблюдая повторяющиеся ситуации, короче говоря, обрабатывать все аспекты ситуации. Мы можем обратиться к красной метке через полгода после жалобы, позвонить клиенту или написать ему письмо по электронной почте и спросить, удовлетворен ли он сейчас продуктом или услугами, которые когда-то вызвали у него недовольство. Это действие из серии «превосходить ожидания», и такой клиент останется с нами навеки. Чтобы получить копию нашей красной метки, позвоните в *ZingTrain*: 8-101-734-9301919.



воплощаем в жизнь

Превращаем рецепт в реальность



Нужно отличать те ценности, которым мы следуем лишь на словах, от таких, которые действительно лежат в основе наших действий.

Сэм Кин. Гимны неизвестному богу

Предлагайте безупречный сервис сотрудникам

Я уже говорил: если мы хотим, чтобы наши клиенты получали хороший сервис, мы, руководители, должны задавать тон и служить примером для остальных сотрудников. Но я бы поднял этот вопрос на более высокий уровень: компания должна предлагать великолепный сервис не только клиентам, но и сотрудникам.

Эта идея отражена в нашем подходе к менеджменту, который мы называем «лидерство слуги» согласно замечательной книге покойного Роберта Гринлифа. Он объясняет эту концепцию гораздо подробнее и выразительнее, чем я. Суть же ее такова: работа

лидера в любой организации состоит в том, чтобы обслуживать сотрудников этой организации. Те, кто слышит это заявление впервые, обычно кивают, будто это само собой разумеется, но в большинстве компаний дела обстоят как раз наоборот. Явно или неявно от сотрудников чаще всего ожидают обслуживания босса. Мне кажется, это абсолютно неправильно.

Я — исполнительный директор группы компаний *Zingerman's*. Мои основные «клиенты» — управляющие партнеры наших компаний. А их основные «клиенты» — их менеджеры, которые обслуживают рядовых сотрудников. А рядовые сотрудники? Правильно. Они обслуживают клиентов. Какие услуги я предлагаю сотрудникам? Я с энтузиазмом их приветствую. Я открываю перед ними дверь. Когда могу, я предлагаю им выпить кофе. Я помогаю им поднести лоток с хлебом или пакет с картошкой. Смысл не в попытках быть своим парнем, а в том, что предлагаемый нашим гостям сервис ни при каких обстоятельствах не может быть лучше сервиса, который мы, лидеры, предлагаем своим сотрудникам.

Предлагайте безупречный сервис друг другу

В наших руководящих принципах мы специально выделяем этот вопрос.

«Мы предлагаем безупречный сервис не только нашим гостям, но и друг другу.»

Мы делаем все возможное друг для друга. Мы дружелюбны и вежливы, умеем слушать, действуем на основе взаимного уважения и заботы, поддерживаем друг друга».



Другими словами, все шаги, необходимые для хорошего сервиса, о которых я говорил выше, относятся не только к гостям, но и к нашему внутреннему общению. Мы всеми силами обеспечиваем наилучшее обслуживание для всех наших работников.

В программе ориентации новых сотрудников я специально делаю акцент на этом, когда рассказываю о наших руководящих принципах. Я говорю новичкам: «Вообще-то совершенно нормально, что вам будут нравиться далеко не все сотрудники нашей организации. Но мы платим вам не за то, чтобы вам все нравились. И когда вы видите входящего в офис, я ожидаю, что вы поздороваетесь с этим человеком как можно приветливее, как с лучшим другом».



На самом деле «Пять шагов для повышения эффективности работы с жалобами клиентов» в этом контексте важны так же, как и в ситуациях с клиентами. Конечно, зачастую наши сотрудники жалуются на то, чего просто не понимают, просто из-за неверной (мы надеемся) оценки ситуации. А может быть, они не согласны с нашими методами ведения бизнеса. Но как бы там ни было, наше отношение к жалующимся клиентам и сотрудникам всегда отличается.

С первыми мы ведем себя так, будто они всегда правы, даже если они очевидно ошибаются. Но с персоналом это не работает. Например, бывают ситуации, когда:

- сотрудник ведет себя нагло;
- его поведение неадекватно или неэтично;
- наша организация пострадает, если мы выполним требования сотрудника.

В такой ситуации нужно найти какой-то конструктивный и эффективный способ разрешения конфликта, и самое важное — сделать это в очень вежливой, уважительной манере. Иногда это сложно, но, как правило, выполнимо.

Правило 5 : 90 : 5

Я — оптимист. По-моему, каждый, кто приходит к нам на работу, действительно хочет предла-

гать хорошее обслуживание. Но из каждых ста человек, которых мы берем на работу, только пятеро могут предлагать действительно выдающийся сервис, где бы они ни работали — в *Zingerman's*, в отеле *Ritz*, на почте или в авиакомпании *Northwest*



Airlines. Они просто так устроены. Возможно, вам приходилось сталкиваться с ними. Вы идете в магазин, который славится своим ужасным сервисом, и вдруг встречаете одного из этих пяти приветливых людей: посреди полного хаоса и равнодушия он улыбается, с энтузиазмом приветствует гостей и прекрасно работает, несмотря на мрачных коллег и плохую организацию труда. На противоположном конце этого спектра — другие пять человек из ста, которые ни при каких обстоятельствах не могут предложить хороший сервис. Я не знаю, где они работают и сколько им платят, но они просто не способны работать в сфере услуг. Конечно же, эффективный лидер должен замечать, поощрять и вознаграждать первых пятерых и как можно быстрее избавляться от последних пяти.

Но в большинстве случаев я концентрируюсь на остальных девяноста сотрудниках, потому что знаю, что их можно научить. Задача лидера и состоит в том, чтобы создать такую организационную струк-

Где может оступиться хороший сотрудник

- Ему может быть сложно уступить, особенно если клиент неправ.
- Он действительно может быть прав и пытается доказать это, но в результате клиент впадает в ярость. Мы всегда должны искать приятные и комфортные для клиента пути разрешения конфликтов, чтобы он ни в коем случае не чувствовал своей неправоты.
- Он теряет перспективу — клиенты начинают его раздражать; ему начинает казаться, что они мешают ему работать. Как ни парадоксально, чаще всего речь идет о постоянных клиентах, которые в первую очередь приносят компании деньги, из которых и платится зарплата сотрудникам.
- Он не считает себя частью организации и пытается свалить с себя ответственность, не понимая, что высокое качество сервиса — коллективная забота.

туру, в которой людям проще и выгоднее предлагать хороший сервис, чем не делать этого. Мы добиваемся этого, согласовывая между собой все элементы нашей модели бизнеса (см. стр. 18), чтобы каждый из них активно способствовал хорошему обслуживанию. Другими словами, если сервис встроен в нашу миссию и является важнейшим элементом нашего видения, если мы регулярно его оцениваем и создаем ориентированные на сервис системы, а наши ценности основаны на готовности обслуживать всех окружающих и культура активно поддерживает вышеперечисленные аспекты, то эти девять десятых середнячков будут предла-

гать гостям хороший сервис. И как бы там ни было, большинство наших клиентов обслуживают именно они, а не редкие звезды.

Сервис и услуги – почувствуйте разницу

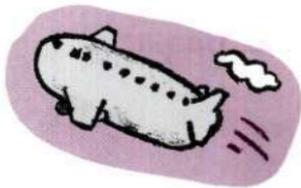
Качество обслуживания, которое предлагает человек, и услуги, которые он оказывает, — две совершенно разные вещи. Тех, кто работает в сфере услуг, данное утверждение обычно ставит в тупик. Так что давайте проясним, что имеется в виду. Если мы научимся отличать одно от другого, то у нас будет гораздо больше возможностей предлагать хороший сервис нашим клиентам, а кроме того, уменьшатся стресс и напряжение тех, кто непосредственно занимается обслуживанием. Вот как я вижу это различие.



Сервис, или обслуживание, как мы понимаем его в *Zingerman's*, относится к качеству взаимодействия с клиентами. А услуги — это то, что именно мы предлагаем клиентам, например кейтеринг, бакалейные товары, обеды, консалтинг, уборка или бесплатная доставка.

Трудности возникают тогда, когда клиенты просят об услугах, которые мы не предоставляем. В такой

ситуации сотрудник часто бывает настолько ошарашен какой-нибудь безумной просьбой клиента, что реагирует как минимум неконструктивно, а в худшем случае просто грубо.



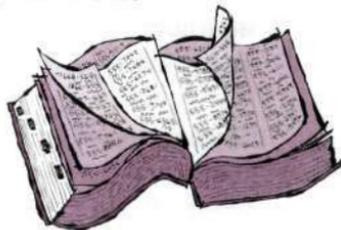
С моей точки зрения, просьбу даже о самой невероятной услуге (обратите внимание, я говорю об услугах, а не о сервисе) нужно выслушать вежливо и попытаться найти выход из щекотливой ситуации без ущерба достоинству клиента, чтобы он оставался нашим клиентом и дальше. Например, человек звонит в *Zingerman's* и просит специально отправить в штат Кентукки самолет, чтобы отвезти кому-то в подарок деревенскую ветчину. Естественная реакция на это может быть такой: «Вы что, с ума сошли? У нас нет самолетов, мы просто торгуем продуктами питания!» К сожалению, именно так поступили бы многие сотрудники большинства сервисных компаний. И даже если реакция была облечена в более мягкую форму, тон голоса (выражение лица) говорит громче слов.

Я считаю, правильной реакцией на подобный вопрос была бы описанная выше обычная работа с жалобой. Вы просто следуете тем же самым пяти шагам.

Сначала нужно выслушать клиента, а потом сказать, к примеру: «Ого! Вам нужен самолет в Кентукки?»

Потом извиниться: «Мне очень жаль, но мы недостаточно компетентны, чтобы взять на себя подобную ответственность — у нас нет профессиональных пилотов. Однако ваш вопрос заставляет задуматься, не стоит ли нам заняться этим».

А потом вы пытаетесь решить проблему: «Но подождите, сейчас я открою «Желтые страницы» и сделаю пару телефонных звонков. Может быть, мне удастся найти компанию, которая могла бы вам помочь. Это вас устроит?» Таким образом, вы сделали для клиента все возможное. (И если вы все сделали правильно, то скорее всего узнаете больше и о клиенте, и о том, чем он занимается. Если человек готов нанять самолет, значит, у него есть на это средства, а нам нужны такие клиенты! И вот какая мысль пришла мне в голову: неплохо было бы порекомендовать ему какое-нибудь из наших лакомств, чтобы он не скучал во время полета.)



Это может показаться безумием, но на самом деле все гораздо проще. Многие сервисные компании, с деятельностью которых мне приходилось сталкиваться лично, имели дело и с более странными просьбами. В подобной ситуации не стоит говорить клиенту о безумности его просьбы — нужно просто извиниться за то, что мы не можем ее выполнить, а потом по-

думать, чем можно помочь клиенту. В конце концов такой клиент может стать постоянным.

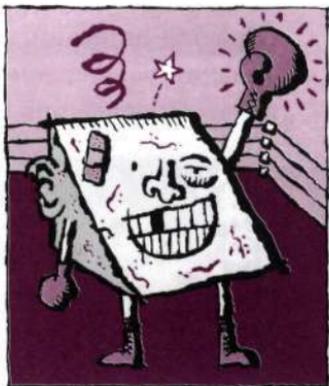
С точки зрения возможностей могу сказать, что я научился уделять пристальное внимание подобным странным на первый взгляд ситуациям. А это еще одна причина записывать жалобы (см. шаг 5). Так мы можем увидеть новые возможности для расширения ассортимента услуг. А иногда подобный процесс даже помогает нам обнаружить новую возможность для повышения объема продаж, укрепления конкурентных преимуществ и т. д.

Самый простой пример, который приходит мне в голову, — это доставка посылок по почте в течение суток. Такая услуга интересовала многих клиентов, и они уже давно были готовы оплачивать ее, но почта — самый главный игрок в данном случае — никогда не предлагала ничего подобного. И однажды появился Фред Смит и придумал компанию *FedEx*. И теперь идея заплатить десять—двенадцать долларов за доставку бандероли из Эванстоуна в Восточный Джерси кажется вполне естественной.

Что делать сотруднику, если ему кажется, что клиент оскорбляет его?

Компания *Zingerman's* ежегодно обслуживает тысячи людей, некоторые из которых, бывает, оскорбляют

наших работников, то есть ведут себя так, что сотрудник просто не может предложить им хороший сервис. Если такое происходит, мы оказываемся в затруднительном положении, но все равно остаемся верны принципам хорошего обслуживания. Мы просим сотрудников вести себя так же, как и при работе с жалобами:



- А. Признать, что возникла проблема.
- Б. Извиниться за то, что клиент испытывает раздражение.
- В. Вместо попыток решить проблему сказать клиенту, что сейчас подойдет менеджер и поможет ему.



И менеджер, как мы надеемся, найдет выход из положения. Если же и он не может этого сделать, он повторяет весь процесс и зовет кого-то из партнеров. Чаще всего сам факт, что в ситуацию включается менеджер более высокого уровня — а люди часто воспринимают это как знак уважения, — заставляет гостя успокоиться. Тем не менее бывают случаи, когда гость все равно продолжает сыпать оскорблениями. Тогда партнер может принять решение, что для клиента было бы лучше отказаться от предполагаемой покупки.

Обратите внимание: даже в такой экстремальной ситуации мы завершаем отношения так, чтобы скорее отказаться от сделки, чем обвинить клиента в неадекватности поведения.



Почему мы прямо не говорим об этом клиенту? Если конфликт зашел достаточно далеко, а клиент этого не замечает, значит, он просто не готов услышать, что его поведение выходит за рамки приличий. Напоминаю — мы хотим выйти из подобной ситуации как можно более безболезненно. Мы не хотим, чтобы клиент повсюду рассказывал о том, как плохо мы с ним обошлись. Как это ни парадоксально и несправедливо, но именно такие

клиенты быстрее всех распространяют негативные слухи. Поэтому я считаю: не нужно пытаться читать таким людям лекции о правилах приличия. Гораздо лучше элегантно выйти из неприятного положения.

Примерно раз в три года возникает ситуация, когда мы принимаем решение об отказе обслуживать определенного клиента. Хочу еще раз повторить: такое решение имеют право принимать только партнеры, и проблему все равно нужно разрешить с ориентацией на сервис. Как и при увольнении сотрудника, то есть с уважением и не унижая достоинства человека, клиенту нужно очень вежливо и с сожалением сообщить, что мы больше не будем его обслуживать.

Что делать с Нереалистичными ожиданиями клиентов

Иногда предоставлять хорошее обслуживание трудно, поскольку ожидания клиентов превышают все наши возможности. Особенно это касается больших и эмоционально насыщенных проектов. Для нас подобные ситуации постоянно возникают в сфере кейтеринга, консалтинга и всего, что связано с Рождеством, но я не думаю, что мы здесь уникальны. Скажем, клиент хочет устроить роскошный прием для ста человек и потратить на это не больше пятисот долларов. Или просит, чтобы *ZingTrain* сделала двухчасовую презентацию о хорошем сервисе для рядовых сотрудников, хотя само руководство компании совершенно не понимает важности хорошего сервиса. В таких ситуациях мы рискуем разочаровать клиента.

Бывает и по-другому: просьба клиента может быть выполнена, но скорее всего он останется недоволен. Вот почему гораздо продуктивнее сразу обговорить все нюансы, чтобы убедиться, можно ли сделать ожидания клиента более реалистичными. Здесь могут помочь мягкие, зондирующие вопросы об ожидаемых результатах, об аналогичных предложениях других компаний.



Конечно, наши услуги довольно дороги, однако мы не настолько отличаемся от конкурентов, чтобы клиент не мог найти желаемого в другой компании.



Если нам не удалось сделать ожидания клиента более реалистичными, я считаю, что лучше не брать этот заказ — почти наверняка процесс его реализации завершится неудачей и вызовет раздражение и разочарование у обеих сторон. Поймите меня правильно — я никогда просто так не отказываюсь от возможности продать

товар и приобрести нового клиента. Я прилагаю массу усилий, пытаюсь найти способ выполнить подобный заказ. Но если я сделал все для согласования ожиданий клиента с нашими возможностями и все равно не уверен в успехе, я вежливо говорю клиенту, что он может быть разочарован результатами нашей работы, а мне бы этого искренне не хотелось. Обратите внимание — вместо грубого и равнодушного отказа я беру ответственность на себя и предлагаю клиенту обратиться к кому-то другому. И даже в подобной ситуации иногда я пытаюсь сделать для клиента все возможное, например, отправляю ему письмо с благодарностью за обращение к нам и предложением помощи в будущем. Пусть на этот раз человек не стал нашим клиентом, но слухами земля полнится, и я меньше всего хочу, чтобы он плохо отзывался о нашей компании.

Улучшение сервиса повышает уровень ожиданий

Это также серьезная проблема, сопутствующая успешному развитию. Конечно, чем выше ожидания клиентов, тем сложнее предложить им сервис, который действительно произвел бы впечатление. Я приветствую этот вызов и стараюсь замечать его как можно раньше. Хороший сервис сегодня через два года будет считаться посредственным. Мы знаем, что должны постоянно совершенствоваться и готовы это делать.

ОБДМ или ОМДБ?

Я заметил еще одну тенденцию, которую нужно избегать: часто сотрудники слишком много обещают, а потом не могут выполнить своих обещаний. Они делают это без всякого дурного умысла, просто

хотят удивить клиента быстрым обслуживанием, привлекательной ценой и т. д. Проблема в том, что они предлагают невыполнимое. Удивительно, но эту проблему часто создаем мы сами, ведь, как мне удалось выяснить, в большинстве подобных случаев клиент даже не просил обслуживать его так быстро, как пытаются это сделать сотрудник. К сожалению, такие попытки заканчиваются плачевно — клиент начинает



с нетерпением ждать того, чего мы не можем сделать, и возникает ситуация ОБДМ (обещать больше, делать меньше) — обещания, которых мы не в состоянии выполнить.

Мы стремимся к противоположному — к ОМДБ (обещать меньше, делать больше). Этот акроним придумал Боб Болен, который великолепно работает как в сфере недвижимости в Брайтоне, штат Мичиган, так и на своих семинарах «О деньгах», проводимых по всему миру. Это значит, что мы предпочитаем меньше обещать, а потом превосходить ожидания клиентов — то есть делать все возможное, сначала устанавливая реалистичные ожидания, а затем превосходя их!

Будьте готовы Нарушить правила



Приходилось ли вам наблюдать, как сотрудники раз за разом нарушают правила? А ведь нередко возникают ситуации, когда вы сами не хотите соблюдения правил, потому что очевидно, что они неэффективны. Честно говоря, это сводит меня с ума! В результате проведения политики точного следования правилам крайними зачастую оказываются невиновные, в сущности, клиенты, которые не вписываются в методы работы компании. А поскольку мы

действительно хотим, чтобы сотрудники соблюдали наши правила, то поощряем их думать своей головой, принимать решения в контексте нашей модели бизнеса, понимать, что в реальности иногда приходится нарушать правила или игнорировать инструкции, чтобы позаботиться о клиенте.

Один из способов добиться этого — постоянно напоминать всем сотрудникам, что правила и методики нужны только для эффективного обслуживания клиентов. И в случае необходимости мы *требуем*, чтобы сотрудники нарушали правила, если это помогает улучшить качество сервиса. Мы специально отразили это в своей модели бизнеса: «Мы понимаем, что наши действия оказывают влияние на клиентов. Мы остаемся гибкими и делаем исключения из правил, если это поможет нам лучше обслужить клиента. Наши гости не обязаны знать наши правила».

Мы знаем, что из любого правила есть исключения, и меньше всего хотим относиться к клиентам с позиций усредненности. Напротив, каждый клиент требует особого отношения к себе. Фактически мы специально просим сотрудников находить способы просто сказать «да» клиенту, если его потребности могут быть хоть как-то удовлетворены (здесь нужно мыслить творчески).

Как это выглядит на практике? У нас есть один непростой клиент, который приходит в наш гастроном

деликатесов каждую субботу. У него очень взыскательный вкус и высокие стандарты, и он всегда прекрасно знает, чего хочет. Иногда он



хочет того, чего нет в ассортименте. Но мы никогда не рассказываем ему о наших правилах, мы просто их меняем специально для него. Его заказы принимает только менеджер. Готовит заказ тоже или менеджер, или супервайзер. В результате он

приходит к нам каждую субботу уже почти пятнадцать лет. И он очень охотно делится своими впечатлениями. Я знаю, что он часто советует людям пойти в *Zingerman's*.

Моменты истины!

Термином «момент истины» мы называем такие ситуации, когда клиент не жалуется, но по каким-то причинам мы можем его потерять. При правильном отношении можно вовремя заметить проблему и устранить ее, превратив клиента, который уже был готов уйти, в нашего постоянного поклонника.

Как выглядит момент истины? В разных сферах деятельности его признаки будут разными. Например, это может быть ситуация, когда клиент входит в ресторан и растерянно оглядывается по сторонам, потому что не может сразу найти то, что хочет, а потом,

не говоря ни слова, поворачивается и собирается уходить. Часто у нас есть то, что ему нужно, но помещение сравнительно небольшое, людей много, и неопытный покупатель может просто не заметить нужного товара. Поэтому наш сотрудник сам подходит к такому растерянному человеку и убеждает его вернуться.

Для руководителя важно улавливать моменты истины, потому что их сигналы зачастую неявны и их легко упустить из виду, если вы неопытны или не хотите обращать на них внимание. Удержание всего лишь одного клиента благодаря тому, что мы вовремя заметили момент истины и приняли соответствующие меры, за несколько лет может принести тысячи долларов!

Я неделями переписываюсь по электронной почте с потенциальными клиентами нашего подразделения почтовой доставки, чтобы убедить их дать нам шанс, хотя поначалу это иногда кажется совершенно невозможным.

Улучшение сервиса может привести к росту количества жалоб

Как я уже говорил выше, чем лучше ваш сервис, тем более высоких стандартов будут требовать от вас клиенты и сотрудники. Менеджерам *Zingerman's* часто приходится выслушивать от клиентов такие жалобы, которые вряд ли слышат в других компаниях.

Люди говорят нам о некотором недостатке энтузиазма у новых сотрудников, о едва заметном изменении



вкуса хлеба, который они покупают уже несколько месяцев, или о единственной опечатке в нашем информационном письме на тридцати страницах. Мне очень сложно не начать защищаться, когда люди жалуются на такие мелочи, но эти жалобы — свидетельство признания нашей организации.

Подавляющее большинство клиентов не станут тратить время и силы на подобные замечания. Множество компаний отдали бы все на свете за клиентов, настолько внимательных к их продуктам.

оцениваем

Система оценки сервиса



Возможно, самый лучший отзыв о магазине звучит примерно так: «В этом магазине такие милые продавцы!» Если сервис плохой, покупатели пойдут в другой магазин. Плохой сервис почти всегда сводит на нет хороший мерчандайзинг, низкие цены и удачное расположение.

Пако Андерхилл. Почему мы покупаем: искусство шопинга

Зачем оценивать?

Оценка сервиса — та область, которая постоянно менялась вместе с развитием нашей компании. Если ваша компания маленькая — в ней работают один, два или десять человек, особой необходимости в оценке качества сервиса не возникает. Владельцы небольших успешных сервисных компаний всегда в курсе происходящего в организации. Они прекрасно осведомлены и об ошибках, и о том, кто может, а кто не в состоянии эффективно их исправить. Но когда организация начинает расти, очень важно собирать информацию о качестве сервиса — для дополнения интуитивного знания, в первую очередь необходимого для успешного бизнеса.

Только при наличии эффективной системы показателей мы можем реально оценить качество своей работы. Представьте себе, что у вас нет финансовых отчетов. Вы можете сколько угодно спорить с менеджером о том, хорошо ли работает ваша компания, но вам нечем будет подкрепить свои аргументы! Без системы оценки споры о качестве сервиса становятся настолько же бесплодными, как, скажем, дискуссии о способах достижения мира во всем мире. Они могут длиться вечно, и вы просто впустую потратите время.

Еще одна важная причина оценивать сервис — возможность выявлять повторяющиеся ошибки и проблемы, которые в противном случае могут остаться незамеченными. Вполне может случиться, что в течение одной недели одному и тому же сотруднику придется выслушать жалобы от двух клиентов, недовольных нашей службой заказов по телефону. Если у этого сотрудника нет никакой дополнительной информации, у него, конечно же, сложится впечатление, что наша служба заказов по телефону работает плохо. Верно ли это впечатление? Конечно, у него есть веские причины так думать, но я не могу сказать, прав он или нет. Если бы за десять недель мы получили только два таких отзыва, я бы сказал, что служба заказов по телефону работает хорошо, просто обе жалобы попали к одному сотруднику. И наоборот, если за те же десять недель двадцать сотрудников услышат по одной жалобе, легко сделать вывод, что это была единственная жалоба. Но если

мы начнем сравнивать данные, станет очевидно, что у нас появилась серьезная проблема.

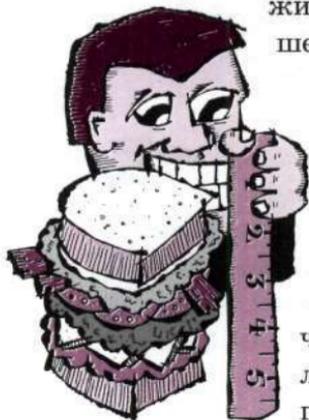
И последнее: без определенных стандартов ежегодной оценки результатов работы компании очень сложно понять, движемся ли мы вперед. По крайней мере такая постоянная оценка является инструментом, позволяющим отслеживать наш прогресс и дающим столь необходимое чувство перспективы. И на эмоциональных «американских горках», в которые часто превращается бизнес, переоценить важность такого инструмента невозможно.

Оценка сервиса и прогнозы на будущее

Я часто слышу, что качество сервиса оценивать не нужно. Некоторые утверждают: важны только финансовые результаты. «Чтобы понять, хороший ли у вас сервис, — говорят такие люди, — достаточно посмотреть на финансовые показатели». Но по моему опыту, хотя сервис и финансовые показатели действительно взаимосвязаны, успех в одной области необязательно влечет за собой успех в другой. Хороший сервис не гарантирует хороших финансовых показателей, а прочное финансовое положение в настоящий момент не всегда указывает на то, что в последние недели наш сервис остае-



ся на должном уровне. (На самом деле взаимосвязь между объемами продаж и сервисом, конечно же, существует. Хороший сервис скорее всего позитивно повлияет на объемы продаж. Но даже если и то, и другое выше всяких похвал, вы все равно можете терять деньги, если не умеете рассчитывать себестоимость, цены и объемы отдельных порций.) Бухгалтерские отчеты, балансы оборотных средств, отчеты о прибылях и убытках говорят только о том, что уже произошло, в отличие от отчетов о состоянии сервиса, которые очень точно предсказывают ваши объемы продаж в предстоящие недели и месяцы. Все очень просто: клиент, которого плохо обслужили, больше к вам не придет. Опыт компании *Zingerman's* однозначно показывает — ухудшение качества сервиса приводит к тому, что примерно через шесть месяцев начинают падать объемы продаж. Той же цикличности подчиняется и повышение качества сервиса: улучшение обслуживания даст результаты спустя пять, шесть, а то и семь месяцев.



Методики оценки качества сервиса

Самое важное — найти два или три эффективных критерия и просто начать процесс оценки. Не ждите появления каких-то идеальных критериев, потому что их вообще-то не суще-

ствуется. Полезна любая серьезная методика оценки, если она используется постоянно, а результаты регулярно анализируются для выявления тенденций и проблем. Я думаю, в идеале самый эффективный способ оценивать качество сервиса — это отслеживать хотя бы один параметр следующих трех методик.

1. Непосредственная оценка реакции и удовлетворенности клиентов.

Эти сведения поступают напрямую от клиентов. Возможны варианты получения достоверных данных:



- покупка под видом клиента;
- опросы клиентов;
- звонки клиентам после покупки с просьбой оценить качество сервиса;
- встречи и круглые столы с клиентами;
- оценка количества доставленных в срок заказов;
- жалобы клиентов;
- оценка точности заказов;
- похвалы клиентов.

Если вы хотите начать всего с одного параметра, на вашем месте я бы выбрал что-то именно из данной методики, поскольку это позволит быть ближе к клиентам.

2. Мониторинг внутренних систем контроля для улучшения качества сервиса.

В этой методике оценки качества анализируются некоторые параметры процесса выполнения заказа:

- постоянная предварительная проверка правильности записи заказа;
- своевременная отправка заказа клиенту (в отличие от своевременной доставки, которая оценивается отдельно);
- своевременная отправка предложений о консалтинге;
- быстрый ответ на жалобы клиентов.

Положительные оценки только этих параметров сами по себе не гарантируют хорошего сервиса, однако их анализ поможет заметить возможные проблемы, до того как на них обратят внимание клиенты. Очень просто: если мы все время слишком поздно отправляем заказы из офиса, то можно почти не сомневаться, что скоро посыплются жалобы на несвоевременную доставку. А об этом мы узнаем, собирая информацию от клиентов одним из используемых в первой методике способов.

3. Анализ показателей безупречного сервиса.

Хороший сервис — это когда клиенты довольны работой с нами и высоко отзываются о нашем уровне об-

служивания. Опять-таки сами по себе нижеперечисленные показатели ничего не говорят о реальном качестве сервиса, но точно предсказывают будущие успехи и неудачи.

Вот несколько примеров:

- количество повторных заказов,
- количество постоянных клиентов,
- годовой объем продаж на одного клиента;
- средний размер заказа;
- рекомендации клиентов;
- количество благодарностей от клиентов.



Как и основные типы финансовых документов — бухгалтерские отчеты, балансы оборотных средств, отчеты о прибылях и убытках, взятая отдельно каждая из трех методик оценки сервиса предлагает нам лишь один фрагмент гораздо более сложной картины. Только применяя все три методики, можно получить целостное и объективное представление о работе компании.

**Вы получили результаты оценки сервиса.
Что теперь с ними делать?**

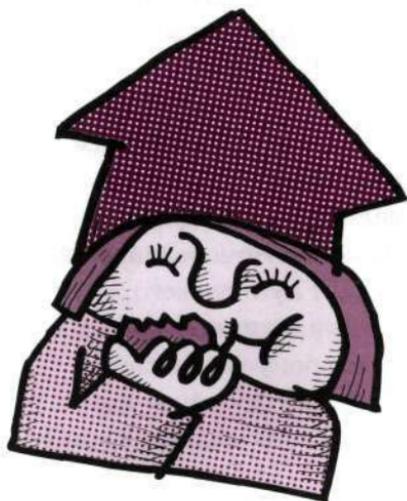
То же самое, что вы делаете с финансовыми показателями:

- регулярно обновлять результаты, чтобы каждый знал, как идут дела;
- использовать их в процессе принятия решений, касающихся внедрения новых методик, повышений по службе, подбора сотрудников и т. д.;
- создавать на их основе премиальную систему;
- организовывать соревнования коллективов, когда награду получает вся группа, — это послужит отличным стимулом повышения качества сервиса;
- публиковать рейтинги качества обслуживания так же регулярно, как, например, отчеты о прибылях и убытках.



Я не хочу, чтобы у вас сложилось впечатление, что системы оценки тут же решат все ваши проблемы в сфере обслуживания и что я призываю игнорировать интуицию и нагромождать вокруг себя горы всевозможных данных. Методика оценки — просто еще один важный инструмент, который позволит вам дополнить интуицию и проверить ее с помощью более объективных методов.

вознаграждаем



Благодарность за безупречный сервис

И наконец, больше всего обогащает работу ваше отношение. Если вы внимательно слушаете, доступны и открыты, бережно относитесь к сотрудникам, предлагаете им повеселиться и чему-то научиться, они буквально завалят вас хорошими идеями.

Джим Отри. Любовь и прибыль

Замечаем и вознаграждаем за хорошее обслуживание

Замечать и вознаграждать хороший сервис просто необходимо, ведь почти каждому работнику нравится получать признание за хорошую работу.

К сожалению, во многих компаниях лучшие работники сферы услуг получают такое же вознаграждение, что и их коллеги, предлагающие посредственный сервис. Более того, сотрудников, предлагающих самый лучший сервис, «вознаграждают» большим



объемом работы — они так хорошо обслуживают клиентов, что все остальные устраниаются и позволяют им делать это в одиночку!

Если у вас уже есть программа вознаграждения, поддерживайте ее, если нет — введите ее

как можно скорее. Эффективная система вознаграждения за хороший сервис работает лучше всего, если предполагает и неформальное признание, и официальные соревнования, и системы бонусов, связанные с качеством сервиса. Идеальной формулы здесь не существует. Вот, к примеру, как это делается у нас в *Zingerman's*.

- Каждый месяц мы публикуем в нашем внутреннем бюллетене *Workin'* документ под названием «Список тех, кто делает все возможное». Так мы выражаем признательность сотрудникам, которые оказывают как раз те мелкие сверхнормативные услуги, которые и делают сервис выдающимся. Победитель получает специальную футболку.
- Каждый месяц мы присуждаем звание «Зеленый чемпион» тому сотруднику, который заполнил больше всего зеленых меток.
- Каждый месяц мы присуждаем звание «Звезда сервиса» тем, кто предлагает отличный сервис

постоянно. Денежные призы получают и лауреат, и тот, кто выдвинул его кандидатуру.

- Каждый месяц мы публикуем во внутреннем бюллетене две страницы «восторгов и благодарностей», что помогает поддерживать в организации атмосферу всеобщей признательности.
- Мы проводим групповые соревнования на основе оценки покупок под видом клиента.
- Наши премии зависят от качества сервиса.



Не стоит недооценивать важность

таких простых вещей, как, например, благодарственное письмо руководителя компании сотруднику, предлагающему отличный сервис. Такие мелочи помогают создавать ту культуру признательности, открытости, внимания к деталям и заботы, к которой мы стремимся.

ЗВЕЗДЫ СЕРВИСА

Кристина Краузе, также известная как Повелительница Хаоса Индейки.

Номинирует Тодд Уикстром,
управляющий партнер магазина
деликатесов.

Крис очень помогла успеху нашей программы «Традиции индейки». Другие участвовали в проекте лишь частично, и не из-за недостатка ответственности, а потому что были ужасно заняты, как и все мы. А Крис подхватила мяч и не только вошла в игру, но и забила много голов. Она делала то, что не входило в ее функции: принимала звонки со всей страны, подтверждала заказы, проверяла правильность заполнения финансовых документов и даже помогала отправлять их перед Днем Благодарения, не забывая при этом о своих непосредственных обязанностях — координации работы офиса магазина деликатесов. Она не только облегчила мою участь. Она еще помогала местным отделениям Фонда традиционных рестораторов, а также Ассоциации традиционных производителей индеек. Она вселила в нас уверенность в будущий успех всей программы и, что, наверное, самое важное, предоставила возможность сотням людей по всей стране полакомиться самой вкусной в их жизни индейкой! Кристина, спасибо за прекрасный сервис, и не только от *Zingerman's*, но и от многих любящих поесть людей по всей стране!

заключительные мысли

Каждому клиенту требуется
все наше внимание



Если бы людям позволили
сделать выбор, они бы покупали
у неравнодушных продавцов.

Пако Андерхилл. Почему мы покупаем:
искусство шопинга

Итак, мы подробно поговорили о самых разных теоретических и практических аспектах хорошего сервиса, о важности прозрачной и целостной структуры, о значении обучения и активной оценки. В заключение я хотел бы напомнить самому себе и всем остальным, что хороший сервис требует — и так будет всегда — полного внимания к каждому клиенту. Статистика и методики — это прекрасно, но даже если ваши расходы на рекламу равняются бюджету штата Техас, вы не привлечете всех клиентов одновременно. Их можно привлечь только по очереди, в процессе личного общения с каждым. Именно индивидуаль-

ный подход — такие «мелочи», как: сделать для клиента все возможное, помнить его имя, поблагодарить за хороший заказ, найти время для небольшой экскурсии по компании специально для него — превращает безупречный сервис в реальность.



Совсем недавно я познакомился в нашем гастрономе с одной семейной парой. Они рассказали мне, что прожили в Энн Арбор сорок лет, но до сих пор ни разу не были в *Zingerman's*, хотя и слышали о нас. Как всегда, в тот момент я занимался пятнадцатью

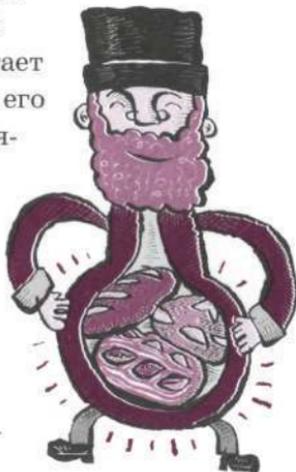
делами одновременно и спешил вернуться к работе. Но я так часто говорю, что каждый клиент требует полного внимания, что просто не мог спокойно отвернуться и уйти. И я сделал то, чему мы учим всех сотрудников: я стал общаться с этими людьми, и мы проговорили довольно долго.

Во время беседы я заметил, что они заказали только две чашечки кофе и одну булочку. Я не сомневался в высоком качестве и кофе, и булочки, но мне казалось, что этого мало для создания первого незабываемого впечатления, чтобы они захотели стать нашими постоянными клиентами. И я предложил им

посмотреть несколько наших буклетов. Они согласились, и я принес ассортиментный перечень гастронома *Deli*, брошюру *ZingTrain*, буклет *Catering Guide*, внутренний бюллетень и каталог почтовой доставки.

Следующие двадцать минут они пили кофе и с интересом читали наши материалы, обсуждая друг с другом ту или иную информацию. Я решил, что настал подходящий момент для укрепления отношений. Я взял одно из наших маленьких сметанно-кофейных пирожных (их любят все, поэтому я со спокойной душой мог предложить его) и сказал, что хотел бы преподнести его им в знак приветствия от *Zingerman's*. Они любезно попросили меня не беспокоиться. Я, конечно же, не стал спорить, но продолжал вежливо настаивать. В ходе разговора они сказали, что им очень понравился каталог почтовой доставки. Муж был заинтригован информацией о *ZingTrain* — оказалось, что он работает в крупной компьютерной компании и его заинтересовали наши тренинги, посвященные сервису, и некоторые другие услуги.

Наконец они собрались уходить и сказали, что решили зайти в наш главный магазин за хлебом. Я снова их поблагодарил. «Мы вернемся!» — попрощались они, улыбаясь. И я уверен, что они вернуться.



Я рассказываю эту историю не для того чтобы показать, как отлично я поработал, а потому что это лучший известный мне способ заставить людей запомнить ваш сервис. После нашей недолгой беседы эта пара покинула гастроном, имея гораздо более полное представление о *Zingerman's*, чем ожидала. Я уверен: этот день стал для них немного интереснее и приятнее, и могу практически гарантировать, что рано или поздно они вернуться.

Вывод таков: самое главное — это индивидуальное отношение и полное внимание к каждому клиенту. И с личной точки зрения, и с позиций бизнеса я искренне ценю возможность реализовать такое отношение на практике.

Ari

приложение

Удобные инструменты сервиса



Руководящие принципы Zingerman's

1. Великолепная еда

Группа компаний Zingerman's стремится к тому, чтобы производить и продавать продукты питания высокого качества. Хорошая еда означает следующее.

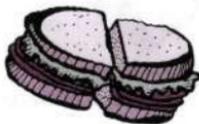
Наш бизнес держится на продуктах питания.

Мы занимаемся самыми разными вещами, но основа нашего бизнеса — торговля продуктами питания.

Самое главное — вкус.

В наших продуктах вкус — прежде всего.

Мы продаем вкусную еду.



У наших продуктов питания есть традиции.

Мы продаем продукты питания, у которых есть традиции, наследие, история. Мы ищем традиционные, зачастую приготовленные на маленьких семейных предприятиях продукты преимущественно крестьянской кухни.

Мы стремимся продавать наши продукты, когда их вкус лучше всего.

Продукты, приготовленные традиционным способом, — как живые, и их вкус меняется каждый день. На него влияют погода, почва, климат, навыки и мастерство повара или производителя, а также уход нашего персонала. Мы постоянно пробуем и оцениваем наш товар, чтобы предлагать гостям продукты самого высокого качества.

Хорошая еда украшает жизнь.

Мы ценим то удовольствие, которое приносит вкус ломтика хорошего домашнего сыра или запах выдержанного ароматизированного уксуса. Мы ценим возможность предлагать хорошие продукты питания и радоваться им!

Хорошая еда должна быть доступна всем, а не только избранным.

Мы хотим, чтобы наши продукты были доступны всем.



Мы хотим, чтобы наши гости чувствовали себя свободно. Чтобы оценить наши блюда, не нужна какая-то специальная подготовка — достаточно желания попробовать их и получить удовольствие. Поэтому мы с радостью предлагаем гостям попробовать наши продукты.

Наша еда хорошо выглядит.

Наши продукты всегда выглядят аккуратными, свежими, яркими и привлекательными — как, например, только что приготовленный сыр пармезан или снятый с гриля сэндвич с копченой индейкой и сыром. Мы стараемся, чтобы они

выглядели, с одной стороны, просто, а с другой — эффектно. Мы с гордостью показываем наши продукты, демонстрируя тем самым свою преданность высококачественной пище.

2. Безупречный сервис

Если хорошая еда — это замок, то безупречный сервис — ключ к нему. Безупречный сервис в Zingerman's означает следующее.

Мы делаем все возможное, чтобы предложить каждому клиенту безупречный сервис.

Мы стремимся оказывать безупречный сервис — сначала просто оправдывая ожидания гостей, а потом и превышая их. Такой высококачественный сервис — основа опыта Zingerman's.



Критерий нашей работы — удовлетворенность клиентов.

Удовлетворенность клиентов — это топливо, заставляющее двигаться нашу компанию. Нашим гостям, как и нам, не нравятся одни и те же вещи. Поэтому мы всегда делаем для наших гостей все возможное. Клиент никогда нам не в тягость. Мы приветствуем любую обратную связь. Мы постоянно оцениваем свою работу, стремясь обслуживать клиентов как можно лучше. Наша цель — чтобы гости ушли от нас счастливыми. Каждый из нас несет всю ответственность за то, чтобы они получили максимум положительных эмоций до, во время и после совершения покупки.

Мы верим, что предоставлять безупречный сервис — достойное занятие.

Высококачественный сервис — достойная и благородная цель. Мы очень гордимся тем, что можем предложить гостям и друг другу великолепное обслуживание. Мы готовы предложить свои услуги каждому, кто рядом с нами.

Мы предлагаем безупречный сервис не только нашим гостям, но и друг другу.

Мы делаем все возможное друг для друга. Мы дружелюбны и вежливы, умеем слушать, действуем на основе взаимного уважения и заботы, поддерживаем друг друга.

3. Прекрасное место для покупок и еды

Гости компании Zingerman's получают приятный и позитивный опыт.

Мы предлагаем гостям великолепную еду и приятный опыт, окружая их позитивной энергией.



Впервые попав в *Zingerman's*, гость приятно поражается: повсюду еда, позитивная энергия и вдохновение. Воздух пропитан запахами хорошей еды.

Гостям и персоналу мы предлагаем атмосферу сверкающей чистоты.

Здесь аккуратно! Здесь чисто! Это — *Zingerman's*! Полы постоянно протирают и моют, окна сверкают, сотрудники носятся наперегонки, вытирая столики.

Мы соблюдаем все правила гигиены и безопасности.

Мы несем ответственность за здоровье и благополучие наших гостей. Мы знаем все необходимые технологии обработки продуктов питания и постоянно соблюдаем их в работе.

Наши политика и методы помогают обслуживать клиентов.

Мы понимаем: наши действия оказывают влияние на клиентов. Мы остаемся гибкими и делаем исключения из правил, если это помогает лучшему обслуживанию. Наши гости не обязаны знать наши правила.

4. Хорошая прибыль

Прибыль — плоть и кровь бизнеса.



Мы поддерживаем достаточный уровень прибыли.

Прибыль — источник безопасности и развития нашего бизнеса, залог реализации нашей миссии. Достижение достаточной прибыли требует постоянных усилий от каждого сотрудника *Zingerman's*. Ради этого мы обучаем всех сотрудников финансовым основам нашего бизнеса.

Мы хотим, чтобы наша прибыль способствовала благополучию компании, сотрудников и общества в целом.

Мы вкладываем часть прибыли в развитие компании. Мы делимся прибылью с сотрудниками. Мы помогаем

развитию общества, инвестируя деньги, время и продукты.

Мы несем финансовую ответственность за свою работу.

Мы живем по средствам. Мы готовы отказаться от сиюминутной выгоды ради долговременных отношений.

Мы — растущая компания.

В соответствии с нашей миссией и принципами мы хотим, чтобы наш бизнес развивался, а объемы продаж росли.

5. Прекрасное место для работы



Работать в Zingerman's — значит принимать активное участие в управлении компанией. Для нас важен вклад каждого.

Мы полагаемся на творческие способности, добросовестность и преданность сотрудников.

Залог успеха Zingerman's — энергия, усилия и преданность наших сотрудников.

Мы желаем успеха друг другу.

Каждый из нас желает успеха всем, кто работает в Zingerman's.

Мы хорошо платим нашим сотрудникам.

Мы предлагаем сотрудникам зарплату, компенсационный пакет, участие в прибыли, интересную работу и чувство общности.

Мы предлагаем возможности для развития и карьерного роста.

Мы прилагаем активные усилия для развития нашего бизнеса. При этом предлагаем возможности профессионального роста для тех, кто хочет строить свою карьеру в *Zingerman's*.

Мы вовлекаем в управление компанией как можно больше сотрудников.

В результате компания действует эффективнее, выигрывает от умений, творческих способностей, опыта и интеллекта каждого.

Каждый из нас стремится действовать активно.

Мы активно решаем проблемы, не ожидая, пока нас об этом попросят. Мы знаем, что каждый из нас несет ответственность за происходящее в компании.



Мы стремимся совершенствовать каждый аспект нашего бизнеса.

Мы стремимся совершенствовать свою работу. Это касается и всей компании, и каждого сотрудника. Мы стремимся полностью реализовать свой потенциал с помощью самоанализа, обучения, сотрудничества и обратной

связи. Если у нас что-то не получается, мы совершенствуем себя, а не пытаемся изменить других. Мы совершенствуем всю компанию, каждое подразделение и каждого сотрудника.

Мы учимся на своих ошибках и исправляем их.

Если мы делаем ошибки, то воспринимаем их как возможности для роста и изменений и не ищем виноватых. Вместо этого мы пытаемся избежать повторения ошибок в будущем.

Мы стремимся создать безопасные рабочие места.

Учитывая ограниченность наших площадей, мы стремимся создать безопасные рабочие места. Мы осторожно ходим по лестницам, мы никогда не оставляем в раковинах ножи, мы аккуратно пользуемся кухонной техникой. Мы поддерживаем сотрудника, если он поскользнулся.



Zingerman's приветствует различия.

Мы делаем все возможное, чтобы уважать различия. Мы принимаем на работу людей независимо от расы, религиозной принадлежности, пола или сексуальной ориентации.

Нам нравится веселиться.

И мы очень серьезно относимся к веселью. Так что не валяйте дурака!

6. Прочные отношения

Позитивные рабочие отношения — важнейший компонент здоровья нашей компании и ее успеха в бизнесе.

Мы создаем долговременные отношения с клиентами.

Долговременные отношения с клиентами для нас важнее единичных заказов. Поэтому мы делаем все возможное, чтобы позаботиться о наших гостях и об их семьях; мы изучаем их вкусы, знаем, какие сэндвичи они любят и что чаще всего покупают.

Мы создаем долговременные рабочие отношения с нашим персоналом.

Мы строим долговременные взаимовыгодные отношения с нашими сотрудниками. Мы стремимся сохранить эти отношения даже после ухода человека из компании.

Мы строим взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Мы воспринимаем наши отношения с поставщиками как партнерство, в котором выигрывают обе стороны. Наши деловые отношения основаны на взаимном уважении и вежливости.

Мы устанавливаем связи с другими компаниями, разделяющими наши ценности.

Мы ищем единомышленников и создаем для себя сеть поддержки. Мы делимся с ними информацией и идеями.

Мы празднуем наши общие достижения и успехи отдельных сотрудников.

Мы регулярно отмечаем свои достижения. Когда достигает успеха кто-то из нас, это наш общий успех.

7. Место, где мы учимся



Обучение позволяет нам расти и двигаться вперед.

Мы рассказываем нашим гостям, сотрудникам и самим себе о тех продуктах, которые продаем.

Мы считаем, что чем больше мы знаем о еде (откуда она, как приготовлена, как ее лучше всего употреблять), тем эффективнее и прибыльнее наш бизнес.

Мы активно обучаем наших сотрудников методике работы нашего бизнеса.

Мы регулярно делимся с сотрудниками информацией о бизнесе. Чем больше мы знаем о нашем бизнесе, чем лучше понимаем, как он функционирует, тем продуктивнее мы работаем.

Мы активно совершенствуем свои знания обо всех аспектах нашей работы.



Мы постоянно стремимся углублять понимание нашей работы — мы в курсе последних тенденций в нашей отрасли, мы посещаем конференции и выставки.

8. Активная часть общества

Мы считаем: бизнес должен отдавать что-то обществу, в котором работает.

Мы стремимся улучшить жизнь нашего города.

Мы прилагаем активные усилия с целью превращения нашего города в более привлекательное для жизни место. Для достижения этой цели мы инвестируем время, продукты, средства, энергию и информацию.



Мы поощряем сотрудников активно участвовать в общественной жизни.

Мы поощряем сотрудников вносить вклад в развитие общества, быть активными гражданами, улучшать среду, в которой они живут.

Мы пришли надолго.



Мы стремимся создать взаимовыгодные отношения с нашим городом, нашими соседями и обществом в целом. Мы следуем долговременной стратегии бизнеса, которая позволит нам оставаться активной частью общества еще много лет.

Шесть шагов для достижения эффективности телефонного сервиса в Zingerman's

Мы принимаем очень много заказов по телефону, и поэтому для нас важно предоставлять профессиональное телефонное обслуживание, как и при личном контакте.

1. Если звонит телефон, возьмите трубку.

Возможно, мы повторяем прописные истины, но если вы быстро не ответите на звонок, то можете потерять клиента. Не ответить на звонок — все равно что не обращать внимания на стоящего у прилавка клиента.



2. Язык тела очень много значит.

Человек на том конце телефонного провода нас не видит, но наше невербальное поведение и отношение отражаются в нашем голосе. Если мы улыбаемся и сидим в удобной позе, это позитивно влияет на качество телефонного сервиса. Улыбку можно действительно «услышать» по телефону — это настолько верно, что даже пугает!

3. Вежливость тоже очень важна.

В телефонном разговоре с клиентом вежливость даже важнее, чем при личном общении. Обязательно проявляйте терпение и будьте учтивы. Мы просто, искренне и с энтузиазмом говорим: «Доброе утро. Спасибо, что позвонили в Zingerman's. Чем я могу вам помочь?» Не нужно недооце-

нивать важность вежливости и энтузиазма во время телефонного разговора.

4. «Не могли бы вы подождать у телефона?» — это вопрос, а не утверждение.

Прежде чем заставлять клиента ждать, дайте ему возможность ответить на этот вопрос.



5. Важнее всего — точность и внимательность.

В соответствии с «Четырьмя шагами для достижения точности обслуживания» мы просим сотрудников всегда повторять заказ клиенту, чтобы избежать ошибок. Если клиент хочет забрать заказ сам, мы говорим, где и когда он может это сделать, и спрашиваем, знает ли он наш адрес.

6. В конце каждого телефонного разговора нужно поблагодарить клиента.

В конце концов есть множество других компаний, куда мог бы обратиться клиент, и мы благодарны, что он позвонил именно нам.

Хорошее обслуживание для инвалидов, пожилых людей и людей с особыми потребностями



На первый взгляд это может показаться сложным, однако хороший сервис для инвалидов, пожилых людей или клиентов с маленькими детьми ненамного сложнее сервиса для всех остальных гостей. Нужно точно также выяснить, чего

Зеркала в Маркетте

Одну из самых забавных историй о телефонном сервисе я услышал, когда проводил семинар по телефонному сервису для Совета по туризму полуострова Верхний, штат Мичиган. После моего выступления ко мне подошел руководитель Совета по туризму города Маркетт. Он сказал, что ему понравилась моя лекция, и рассказал о своем опыте успешного телефонного сервиса. (Если вы не знаете Мичигана, я скажу вам, что Маркетт находится в самой глуши штата.)

«Конечно же, — сказал этот человек, — в нашей туристической конторе посетителей почти не бывает. Обычно мы общаемся с клиентами по телефону. Один приятель посоветовал мне хороший способ напоминать сотрудникам о том, что, разговаривая по телефону, нужно улыбаться. Он предложил поставить на стол каждого из них маленькое зеркальце. Этот метод оказался вполне успешным, и наш

телефонный сервис, который и без того был хорошим, стал еще лучше. Но однажды я показывал наш офис одному туристу, и в конце этой маленькой экскурсии тот улыбнулся и сказал: “Да, у вас тут действительно здорово. Но, — добавил он насмешливо, — у вас слишком самовлюбленные сотрудники”».

они хотят, точно также предложить им желаемое и точно также превзойти их ожидания и сделать для них все возможное.

Обслуживая гостей с особыми потребностями, мы всегда готовы менять ради них наши методы и практики, если им так удобнее. Очень важно спросить гостя о том, чего он хочет. Так, многие инвалиды гордятся тем, что могут позаботиться о себе без посторонней помощи, и любые попытки навязчивой заботы их обижают. Наша задача, в соответствии с шагом 1

«Трех шагов безупречного сервиса», — спросить гостя, как нам лучше всего его обслужить.



Руководство компании готовит сотрудников к тому, что рано или поздно им придется столкнуться с клиентами, имеющими особые потребности. И когда это произойдет, они должны уметь справиться с ситуацией.

Вот несколько правил обслуживания в *Zingerman's* гостей с особыми потребностями:

- прочесть вслух меню, если человек не может читать;
- предложить клиенту гастронома меню, набранное шрифтом Брайля;
- предложить меню на иностранном языке;
- поручить обслуживание клиента сотруднику, владеющему иностранным языком;
- предложить мельче порезать еду человеку с ограниченной подвижностью;
- открыть дверь перед посетителем, которому трудно сделать это самому.

Простые вещи, которых мы не делаем



НИКОГДА не отвечайте на вопрос гостя: «Это там». Проводите его туда, куда ему нужно.

НИКОГДА не говорите гостю: «Это не моя работа». Найдите того, кто может ему помочь.

НИКОГДА не говорите гостю: «Я не могу этого сделать». Найдите кого-то или что-то, чтобы удовлетворить его просьбу. Так или иначе вы должны ему помочь.

НИКОГДА не заставляйте гостя ждать, не поприветствовав его. Заканчивая обслуживать предыдущего гостя, просто улыбнитесь и скажите: «Сейчас я к вам подойду».

НИКОГДА не спрашивайте: «Что-нибудь еще?» или «Это все?» Спросите: «Что еще я могу для вас сделать?»

Десять приемов обслуживания слабослышащих или глухих гостей

Все эти приемы соответствуют нашим «Трем шагам безупречного сервиса». В данном контексте они просто позволяют нам лучше обслуживать слабослышащих или глухих гостей.

1. Каждый клиент заслуживает особого внимания.

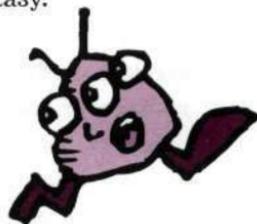
Помните, что каждый слабослышащий гость заслуживает такого же внимания, как и все остальные. Помните, иногда люди со слабым слухом не любят, когда их недостаток замечают. Если вы это почувствовали, перестаньте акцентировать на этом внимание.

2. Привлекайте зрительное внимание клиента.

Мы рекомендуем начать разговор с какой-то нейтральной фразы, не имеющей прямого отношения к заказу.

Убедитесь, что привлекли внимание клиента; прежде чем начинать говорить, установите с ним визуальный контакт. Если человек отвернулся, лучше всего сделать паузу и подождать, пока он снова не посмотрит на вас.

Важно поддерживать контакт в течение всего разговора — это показывает человеку, что вы говорите именно с ним, помогает сосредоточиться на ваших словах, а если он умеет читать по губам, ему будет проще это делать.





3. Повернитесь лицом к гостю.

Чтобы облегчить гостю задачу, не прикрывайте рот, когда говорите, потому что в таком случае слабослышащему человеку будет сложнее вас понять, а читать по губам он вообще не сможет. Также не следует поворачиваться к посетителю спиной и наклонять голову. Постарайтесь, чтобы в течение всего диалога ваши губы были хорошо видны.

4. Не повышайте и не понижайте голос.

Иногда изменения тона голоса, не имеющие значения для тех, кто слышит нормально, создают трудности слабослышащим. Не понижайте голос.

Но и не кричите — это может смутить гостя, а иногда слишком громкую речь так же сложно понять, как и невнятное бормотание. Если вы не можете определить, насколько громко нужно говорить, просто спросите у гостя.



Важно также говорить с обычной скоростью или чуть медленнее. Но не говорите чересчур медленно — если наша речь слишком отличается от нормальной, человеку может быть еще сложнее понять вас.

5. Учитывайте расположение источников света.

Разговаривая с гостем, встаньте так, чтобы у вас за спиной не было источников света, которые будут светить ему прямо в лицо, поскольку при этом ваше лицо окажется в тени, и гостю будет сложно читать по губам и видеть выражение вашего лица.

6. Не говорите «Ничего страшного».

Иногда гость не может понять каких-то важных слов в вашем обращении. Не говорите при этом «Ничего страшного». Если вы повторили фразу, а гость все равно вас не понимает, попробуйте сказать то же самое другими словами.

7. Найдите тихое место.

Если вокруг вас шумно, спросите гостя, не хочет ли он перейти в более спокойное место. Будьте внимательны — некоторые с радостью принимают такую возможность, а другие гордятся тем, что могут без этого обойтись.

8. Может помочь более выразительный язык тела.

Можно указывать на продукты, ценники, имена на печатных материалах. Более выразительная мимика и изменение позы тела, когда вы меняете предмет разговора, тоже



могут помочь людям с проблемами слуха. Но не перестарайтесь, поскольку слишком активная жестикуляция может привлечь нежелательное внимание окружающих или быть воспринята как покровительственное отношение.

9. Постоянно проверяйте, понимают ли вас.

Для этого можно повторять ключевые фразы беседы, вежливо просить клиента подтвердить, понял ли он вас, и постоянно убеждаться, что вы оба пришли к согласию относительно ваших дальнейших действий. Иногда гость, с которым вы общаетесь, обсуждает заказ со спутником либо на языке глухонемых, либо на иностранном языке. При этом не нужно отвлекать его от обсуждения. Попробуйте лучше обратиться непосредственно к его собеседнику.



10. Иногда лучше всего общаться письменно.



Для некоторых людей — и для слабослышащих, и для глухих, — самый простой способ общения — письменный. Просто и вежливо предложите такую возможность, например возьмите блокнот и напишите: «Может быть, вам будет проще записать свой заказ?»

Пять простых правил подбора сотрудников для организаций, ориентированных на сервис

1. Если во время собеседования кандидат не улыбается, не берите его на работу.
2. Все объявления о найме персонала должны содержать упоминания о сервисе.
3. Попросите кандидата описать какие-то сложные ситуации в обслуживании, с которыми он сталкивался раньше, и рассказать, как он из них выходил.
4. Во время собеседования разыграйте ролевую игру «Жалоба клиента».
5. В вашей анкете для потенциальных сотрудников должны быть вопросы, ориентированные на сервис.



Десять простых действий, помогающих улучшить качество сервиса в организации

1. Познакомьте сотрудников со своим рецептом хорошего сервиса и объясните, что он означает на практике. Приведите реальные примеры, чтобы сотрудники четко понимали, чего от них ожидают.
2. Ролевые игры действительно работают. Они интересны. Они забавны. Они помогают понять вопрос. Выбирайте сотрудников на должности, связанные с обслуживанием, с помощью ролевых игр. Один парень, с которым я когда-то работал, всегда спрашивал: «Как можно стать хорошей командой, если мы никог-

да не тренируемся?» Он был прав. Когда ваша команда учится обслуживать клиентов? (Если у вас возникли проблемы, отработайте несколько сценариев обслуживания, вместо того чтобы дискутировать на тему «Почему нас постигла неудача?»)

3. Рассказывайте истории о сервисе. Информацию о действиях ваших сотрудников, предлагающих гостям наилучший сервис, должны знать все. Люди любят истории. Если кто-то делает что-то выдающееся, не держите это в секрете.

4. Показывайте пример. Помните — если вы руководитель, сотрудники наблюдают за тем, как вы справляетесь с трудными ситуациями. Вы задаете тон.

5. Почаще спрашивайте сотрудников, помнят ли они ваш рецепт хорошего сервиса.

6. Если вы руководитель, помните, что одна из ваших задач — предлагать хороший сервис сотрудникам.

7. Решите вопрос справедливости. Кажется, для многих, кто работает в сфере услуг, это большая проблема. Если вы признаете существование этой проблемы, сотрудникам будет проще отказаться от стремления к справедливости.

8. Говорите о своем рецепте сервиса на собеседованиях, во время тестирования, проведения программ ориентации для новых сотрудников и так далее, чтобы новички с самого начала правильно понимали, чего от них ожидают.

9. Сотрудники, предлагающие наилучшее обслуживание, должны получать признание и вознаграждение.

10. Выберите какого-нибудь клиента и сделайте для него что-то необычное. Пусть он уйдет с улыбкой и приятными воспоминаниями о вашем сервисе.

Что же такое Zingerman's?

Zingerman's
DELICATESSEN



Zingerman's быстро превратился в самый известный в Америке магазин продуктов питания для гурманов. В 1982 году Пол Сэджинау и Ари Вайнцвейг открыли гастроном в старом здании недалеко от фермерского рынка в городке Энн Арбор. Поначалу здесь продавался небольшой ассортимент продуктов питания высокого качества, блюд традиционной еврейской кухни и сэндвичей. Сегодня *Zingerman's* — известная компания, предлагающая как замечательную еду, так и прекрасные впечатления тысячам посетителей каждый год. Повара гастронома готовят тысячи сэндвичей с такими ингредиентами, как бифштексы из ангуса и копченая говядина, курица, индейка, печеночный паштет домашнего приготовления и куриный салат. В гастрономе также есть прекрасный ассортимент домашних сыров, различные сорта оливкового масла и ароматизированного уксуса, много видов копченой рыбы, салями, кофе и другие превосходные продукты.

С самого начала компания *Zingerman's* стремилась предлагать клиентам самые качественные продукты питания традиционного способа приготовления, в располагающей к приему пищи атмосфере. Мы постоянно улучшаем качество наших продуктов, находим аутентичные ингредиенты и совершенствуем технологии приготовления, стремясь предлагать только самую лучшую еду. Мы всегда считали, что клиенты обязательно заметят разницу между посредственным и превосходным. Несмотря на то что конкуренция

растет буквально с каждым днем, все больше людей приходят к нам на Детройт-стрит. Это только укрепляет наше убеждение. Телефон гастронома: 8-101-734-663-DELI.

В 1992 году открылась пекарня *Zingerman's Bakehouse*. Она предлагает хлеб и выпечку, приготовленные по старинным рецептам, клиентам в Энн Арбор, а также по всей стране (с доставкой по почте). В пекарне есть собственный магазин, где можно приобрести наш хлеб. Телефон: 8-101-734-7612095.



ZingTRAIN

Zingerman's Training Incorporated

Компания *ZingTrain* делится опытом группы компаний *Zingerman's* в области обучения, сервиса, мерчандайзинга, кулинарии и управления персоналом, проводя групповые семинары и индивидуальные консультации. Телефон: 8-101-734-9301919. Сайт: www.zingtrain.com



Zingerman's Catering

Zingerman's Catering обслуживает и небольшие вечеринки, и грандиозные мероприятия. Мы предлагаем все: от бифштексов до красной икры, от мясных ассорти до шампанского, от бутербродов до свадебных тортов. Телефон: 8-101-734-9303400.

Zingerman's Events

Наша задача — помочь вам испытать уникальные переживания, чтобы вы пришли к нам еще раз. Мы можем доставить вам ужин прямо из Парижа, предложить в аренду шатры и навесы, украсить ваше мероприятие цветами и т. д. Наша задача — предложить вам уникальный сервис в полном объеме, от которого у вас буквально захватит дух. Цель *Zingerman's Events* — создать необыкновенное угощение для вашего мероприятия. Звоните нам: 8-101-734-6639215.



Zingerman's mail order

Служба почтовой доставки *Zingerman's Mail Order* рассылает по всей стране и по всему миру качественные продукты питания, приготовленные традиционным способом. Вот как отозвался о нас Эд Бер в журнале *International Wine Cellar*: «Самый продуманный выбор продуктов, который я видел в своей жизни». Телефон: 8-101-888-6368162. Сайт: www.zingermans.com



Любителям сыра во всем мире мы предлагаем превосходный сливочный сыр домашнего приготовления, другие виды свежего сыра, а также необычайно вкусное итальянское мороженое.

Телефон: 8-101-734-6651901.



Zingerman's roadhouse



Единственный в своем роде ресторан настоящей американской кухни! Мы стремимся принести в Энн Арбор настоящую традиционную кухню Америки и предложить гостям национальные блюда домашнего приготовления! Приходите и попробуйте кулинарные шедевры, вызывающие восторг потребителей по всей стране.

Телефон 8-101-734-663-FOOD.

Биографии руководителей Zingerman's

Ари Вайнцвейг,
основатель и партнер компании
Zingerman's.



Ари Вайнцвейг — один из основателей группы компаний *Zingerman's Community of Businesses*. Автор множества книг и статей. Самая последняя из них — «Руководство *Zingerman's* для любителей пармезана». Скоро в издательстве *Houghton Mifflin* выйдет его книга «Руководство *Zingerman's* для гурманов».

Мэгги Бейлис,
управляющий партнер компании *ZingTrain*.



Мэгги сотрудничала с *Zingerman's* с момента основания компании в 1982 году. В 1994 году она стала официальным партнером Ари и Пола в *ZingTrain*. Мэгги регулярно обучает сотрудников компании на тренингах для тренеров, проводит семинары для клиентов *ZingTrain*. Ее колонка «Обучение персонала» постоянно выходит в журнале *Gourmet Retailer*, и она два раза избиралась в Совет покупателей Международной торговой пищевой ассоциации *NASFT*.

Стась Казмерски,
управляющий партнер компании *ZingTrain*.



Стась получил педагогическое образование и успел поработать в самых разных учебных заведениях, кроме начальной школы. Осенью 2000 года он стал управляющим партнером *ZingTrain*. Он проводит внут-

ренные семинары и часто работает с внешними клиентами. Стась — автор нескольких статей, посвященных управлению персоналом, и двух книг об изменениях в крупных системах («Изменения в крупных системах: магия в организации» и «Инструменты для изменений в крупных системах»).

Благодарности

Реальность сервиса такова, что в последние двадцать с чем-то лет тысячи прекрасных клиентов и сотрудников терпеливо позволяли нам «тренироваться» на них. Без их поддержки, помощи, конструктивной обратной связи и готовности дать нам вторую и третью попытки исправиться, когда мы ошибались, группы компаний *Zingerman's Community of Businesses* не существовало бы. И я от всей души благодарю всех, кто помогал сделать наше обслуживание и тренинги такими, какие они есть сейчас.

Как всегда, благодарю тех, кто помогал мне писать эту книгу: Дебору Таймен, Марбель Сью, Морт Кон и Лайзу Уокер — за поддержку и многолетнюю редакторскую работу. Благодарю Лорель за все. Благодарю Николь, Йена, Холли, Филя и Адама за дизайн, за помощь в маркетинге и за то, что с ними было так приятно работать.

Благодарю всех партнеров *Zingerman's*: Пола Сэджинау, Фрэнка Каролло, Мэгги Бейлис, Эмми Эмберлинг, Мо Фречетте, Тома Рута, Джуд Уолтон, Джона Лумиса, Тони Морелла, Стася Казмерски, Дэйва Карсона, Тодда Уикстрема, Дэвида Норманна и Алекса Янга. Особо хочу отметить Мэгги, Стася и *ZingTrain* за многолетнюю работу над созданием инструментов обучения, позволивших изложить наш опыт в простой и доступной форме. Благодарю всех сотрудников *Zingerman's*, обучающих сервису, в том числе и всех наших замечательных партнеров. Выра-

жаю особую благодарность Кэти Дворин, одной из наших лучших сотрудниц, которая постоянно вдохновляет меня поднимать наш сервис на новую высоту. Благодарю Дженни Таббз за то, что она внесла очень важный вклад в оценку нашего сервиса с помощью красных и зеленых меток, ставших неотъемлемой частью нашей культуры.

И наконец благодарю всех сотрудников *Zingerman's* за поддержку, вдохновение и энтузиазм. Спасибо вам за то, что позволяете мне работать в такой замечательной компании.

Ari





Ари Вайнцвейг — один из основателей группы компаний *Zingerman's*. Автор множества статей и книг, посвященных кулинарии и бизнесу. Начав с небольшой продуктовой лавки, компания *Zingerman's* создала восемь успешных организаций. Среди них — крупная фирма по доставке продуктов питания, рестораны и центр, предлагающий тренинговые программы для компаний, которые хотят научиться магии сервиса *Zingerman's*.

ООО «Издательство «Добрая книга»
121615, Москва, Рублевское ш., 16-3-216.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано к печати 21.11.2005. Формат 60x78¹/₁₆. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Печ. л. 9,5. Тираж 3000 экз. Заказ № 1875.
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных материалов
в ООО «Чебоксарская типография № 1»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 15.