

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	7
Предисловие	9
Глава 1: Что такое компенсация?	11
Глава 2: Из ада в рай.....	21
Глава 3: Стратегия сервиса	25
Глава 4: Устная реклама	35
Глава 5: Обязательное обучение.....	39
Глава 6: Наделение полномочиями	47
Глава 7: Ликвидируйте ограничивающие правила	57
Глава 8: Сотрясти небо и землю	65
Глава 9: Всегда ли клиент прав?	71
Глава 10: Примеры компенсации	77
Глава 11: Разработайте эффективные правила и инструкции.....	97
Глава 12: Контрольный листок по компенсации.....	105

ОТ АВТОРА

Мне посчастливилось иметь замечательную жену и семью, которые на протяжении вот уже трех десятилетий терпеливо поддерживают мою искреннюю приверженность идеям качественного сервиса. Моя жена Пэт, дочь Кристина и сын Мэтью наполняют мою жизнь смыслом. Более того, они сами столь глубоко прониклись моими идеями, что теперь требуют внимательного отношения к себе везде и повсюду.

Я многим обязан своей матери, которая умерла несколько лет назад в возрасте 102 лет. Она вдохновляла меня и всегда верила в мои идеи. Мне ее очень недостает. Мне также не хватает Хейзел Браун, администратора, которая 29 лет проработала бок о бок со мной в компании Service Quality Institute и ушла на пенсию в прошлом году.

Эта книга никогда бы не увидела свет без писательницы и журналистки Вики Стейвиг. Она помогла мне ясно и увлекательно изложить мои идеи обслуживания клиентов, за что я ей сердечно благодарен.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вот уже 25 лет я активно пропагандирую важность качественного обслуживания клиентов. Я был одним из первых, кто понял, что постепенно сервис превратится в ключевой фактор, от которого будет зависеть успех или неудача компаний. К сожалению, качественный сервис до сих пор большая редкость.

В 1972 г. я основал компанию Service Quality Institute и с тех пор разработал более 40 тренинговых программ по культуре обслуживания, которые прошли многие организации из разных уголков земного шара.

Хотя первоклассный сервис сегодня критичен для успеха любой компании, я признаю, что даже мировые лидеры сервиса, такие как Amazon.com, иногда совершают ошибки. То, как компании и их сотрудники исправляют эти ошибки, — вот что отличает лидеров сервиса от всех остальных.

Я также понял, что руководители большинства компаний не имеют ни малейшего представления о том, что

Для руководства большинства компаний предоставление компенсации за плохой сервис — пустой звук

такое компенсация за плохой сервис (далее — просто «компенсация»). Если так думает руководство, чего можно ожидать от рядовых сотрудников?

Именно поэтому я написал эту книгу — по сути, азбуку предоставления компенсации. Я объясняю, что такое компенсация, и показываю, как она реализуется на практике, привожу примеры действий мировых лидеров сервиса и даю несколько полезных советов, как за 60 секунд и даже более короткий срок превратить разгневанного клиента в счастливого — и лояльного, который будет распространять положительную рекламу о вашей компании всем вокруг.

1 ЧТО ТАКОЕ КОМПЕНСАЦИЯ?

Компенсировать — значит вернуть улыбку на лицо клиента после того, как вы совершили ошибку. Это значит решить его проблему или разрешить его жалобу так, чтобы он вышел от вас уверенным в том, что только что заключил сделку с самой замечательной компанией в мире. Сделать это надо не более чем за 60 секунд.

К сожалению, очень немногие руководители понимают, что такое компенсация, — а если этого не знает даже само руководство, что можно сказать о рядовых сотрудниках? Секрет успеха любой компании кроется в том, чтобы каждый — от генерального директора до рядового сотрудника — понимал всю важность предоставления компенсации и прибегал к ней на практике. В ином случае клиенты будут не только уходить сами, но и уводить с собой потенциальных клиентов, рассказывая всем о том, как вы их плохо обслуживали.

**Любая ошибка
должна быть
компенсиро-
вана**

Компенсация за плохой сервис — это гораздо больше, чем простое принесение извинений. Это уникальное и эффективное средство, позволяющее завоевать лояльность клиентов и предотвратить их уход.

Компенсация — это обязательный шаг, который должен следовать за ошибкой. Вы должны принести извинения, взять на себя ответственность за совершенную ошибку или причиненное неудобство и дать клиенту что-нибудь ценное в качестве компенсации. Благодаря этим нехитрым действиям можно получить столь довольного клиента, что он расскажет пяти или даже десяти другим людям о том, что вы для него сделали.

Просто сказать «Мы приносим свои извинения» хорошо, но недостаточно. Подарить \$5 или недорогую безделушку тоже не очень-то эффективно и вряд ли остановит собравшегося уйти клиента. То, что вы даете клиенту в качестве компенсации, должно иметь ценность в его глазах. Это должно быть что-то настолько весомое, что клиент не только продолжит сотрудничество с вами, но и расскажет всем своим знакомым о том, как великолепно в вашей компании организовано обслуживание.

**Нет ничего
лучше личной
рекомендации
довольного
клиента**

Хотя компенсация обойдется вам недорого, эффект от устной рекламы будет стоить миллионы долларов. Например, продавец книжного магазина должен

иметь соответствующие полномочия, чтобы сказать: «Я очень сожалею о своей ошибке, господин Сонг. Я виноват, и в качестве компенсации я хотел бы подарить вам книгу».

Теперь вы можете быть уверены, что господин Сонг примет ваши извинения — вместе с подаренной книгой — и будет охотно рассказывать членам своей семьи, друзьям и коллегам по работе о великолепном обслуживании покупателей в вашем книжном магазине. Нет ничего лучше личной рекомендации довольного клиента.

Однажды на горнолыжном курорте в Вейле мы с моим другом застряли на подъемнике. Три раза в течение часа к нам подходил лыжный патруль и общался о ходе ремонтных работ. Под конец нас предупредили, что наверху нас ожидает подарок. Когда подъемник починили и мы попали на вершину горы, нас встретили три сотрудника компании Veil Resorts, которые извинились за доставленное неудобство и подарили нам два билета на подъемник и талон на бесплатные напитки.

Оставшуюся часть дня и весь следующий день мы рассказывали всем, с кем оказывались рядом, о том, что произошло и что нам подарили. Вот что такое грамотная компенсация. Лыжники, застрявшие вместе с нами на подъемнике в Вейле, были счастливы и распростра-

**Эффективная
компенсация —
самый мощный
источник устной
рекламы**

няли молву о заботе и душевном тепле, с которыми относятся к отдыхающим на этом курорте. Это была мощная устная реклама.

Читатели журнала *Ski* назвали компанию Vail Resorts одним из лучших операторов Северной Америки. От себя могу добавить, что эта компания — один из мировых лидеров сервиса. Я спросил у Клайда Виснера, отвечающего за работу подъемников в Вейле, о правилах компенсации в его компании. «Мы поступаем так, как считаем нужным в каждой конкретной ситуации. Наши сотрудники наделены всеми необходимыми полномочиями, чтобы заботиться о наших гостях», — сказал он. По его словам, вовсе не случайно, что сотрудники лыжного патруля и службы обслуживания гостей встречали нас на вершине горы или что у них были приготовлены для нас бесплатные билеты на подъемник и талоны на напитки.

У каждой компании есть что-нибудь ценное, что она может подарить клиенту, у которого возникла проблема

У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить клиенту, у которого возникла проблема. Подумайте, что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам недорого, но обладает значительной ценностью в глазах ваших клиентов и способно вернуть улыбку на их лицах?

Чтобы компенсация была эффективной, она должна исходить от сотруд-

ников переднего края, которые чаще и теснее других в компании контактируют с клиентами. Этим сотрудников необходимо обучить культуре обслуживания и дать им право принимать решения в пользу клиентов. Причем для этого им не должно требоваться разрешение или одобрение со стороны непосредственного начальства или, более того, вышестоящего руководства. Необходимо утвердить правила и инструкции, которые предписывают и поощряют практику компенсации.

При обучении сотрудников методам компенсации очень полезно использовать ролевые игры. Пусть люди поупражняются в том, как лучше принести извинения клиенту и подкрепить их каким-нибудь ценным подарком — в идеале товаром или услугой. Гораздо дешевле потратить деньги на удержание существующего клиента, чем привлечь нового посредством рекламной или маркетинговой кампании. Эффективная компенсация — это клей, который надежно привязывает клиента к вашей компании. Наша компания Service Quality Institute, расположенная в Миннеаполисе, штат Миннесота, разработала специальную программу для обучения персонала искусству предоставления компенсации.

Большинство сотрудников предпочитает лгать и изворачиваться, когда со-

Умелая компенсация — это клей, который надежно привязывает клиента к вашей компании

вершает ошибку. Немногие способны взять на себя ответственность за проблему, созданную либо ими самими, либо их компанией. Вот почему так важно целенаправленно обучать своих людей искусству компенсации и давать им полномочия делать то, что они считают нужным в каждой конкретной ситуации. В этом деле нужна определенная психологическая подготовка: ваши сотрудники должны обладать достаточной уверенностью в себе и самоуважением, чтобы признать ответственность за возникшую проблему — и, вероятно, вынести первоначальный взрыв негодования со стороны клиента, а затем принести искренние извинения и дать клиенту что-то такое, что умиротворит его разгневанную душу.

Чем выше поднимается жалоба, тем дороже ее разрешить

Если вы хотите уменьшить количество жалоб, которое получает ваша компания, компенсация — самое мощное оружие в вашем арсенале. Грамотная политика компенсации не только сократит количество поступающих жалоб, но и выльется в поток положительной устной рекламы.

Когда компенсация осуществляется непосредственно сотрудниками переднего края, проблемы клиентов разрешаются с минимальными затратами. Чем больше обостряется проблема и чем выше по иерархии руководителей она поднимается, тем дороже обходится ее разрешение.

Хуже всего то, что жалуются очень немногие клиенты, имеющие проблемы. Большинство из них просто уходит. А потеря каждого клиента может стоить вам от \$1 до \$50 000 — в зависимости от времени, в течение которого он может сотрудничать с вашей компанией. Помогать клиентам и разрешать их жалобы должны сотрудники переднего края, владеющие искусством компенсации, а не руководство — на клиентов это производит гораздо большее впечатление, а компании обходится существенно дешевле.

Во многих крупных компаниях имеются отделы по работе с клиентами, которые бесплатно посылают жалующимся клиентам купоны на бесплатное приобретение своих продуктов или же сами продукты. General Mills — одна из таких компаний. Недавно при регистрации на самолет сотрудники службы безопасности конфисковали у меня муку для соусов производства General Mills, решив, что в ней могут присутствовать опасные химические вещества. Я отправил в General Mills письмо и копию своей жалобы в службу безопасности, и мне прислали купон на два бесплатных пакета муки Wondra. Это была компенсация.

Умение компенсировать свои ошибки позволит вашей компании быть впереди всех конкурентов. Клиенты будут уходить гораздо реже, что увеличит ваши продажи и прибыли. Гораздо реже будут

Овладев искусством компенсации, ваша компания станет на шаг впереди всех конкурентов

уходить и сотрудники. Когда сотрудники обучены культуре обслуживания и уполномочены принимать решения, которые делают их клиентов довольными, они получают большее удовлетворение от своей работы.

Благодаря компенсации ваши клиенты — и ваши сотрудники — не будут и думать о том, как бы от вас уйти.

<p>Советы по предоставлению компенсации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Действуйте быстро • Берите на себя ответственность • Пользуйтесь полномочиями • Предоставляйте компенсацию <p>Действуйте быстро Компенсация должна осуществляться теми, кто непосредственно общается с клиентами. Не позволяйте проблемам и жалобам подниматься вверх по цепи полномочий.</p> <p>Берите на себя ответственность Возьмите ответственность за проблему на себя — независимо от того, кто виноват. Принесите искренние извинения. Не сваливайте вину на других. Поблагодарите клиента за то, что он указал вам на проблему.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не пытайтесь оправдываться или лгать, чтобы скрыть ошибку. • Не ссылайтесь на неправильное понимание со стороны клиента. • Не перекладывайте вину на другого сотрудника или компанию в целом. 	<p>Пользуйтесь полномочиями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставьте сотрудникам, которые работают с клиентами, необходимые полномочия для того, чтобы они могли делать все, что нужно, чтобы обеспечить удовлетворенность и лояльность клиентов. • Полномочия — основа эффективной компенсации. • Не уставайте повторять клиентам, что для вас они — самое главное. <p>Полномочия, которыми нельзя воспользоваться из-за тех или иных корпоративных правил, — это не полномочия.</p> <p>Компенсируйте Дайте клиенту что-нибудь ценное.</p> <p><i>У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить столкнувшемуся с проблемой клиенту.</i></p> <p><i>Что из того, что производит, продает или предоставляет как услугу ваша компания, обходится вам дешевле, чем воспринимается клиентами?</i></p> <p>Благодаря умелой компенсации можно превратить разгневанного в навсегда лояльного клиента за 60 секунд и даже быстрее.</p>
--	---

2 ИЗ АДА В РАЙ

Покажите мне компанию, которая никогда не совершала ошибок в обслуживании, и я покажу вам компанию, которая закрывает глаза на реальность. Все компании — независимо от того, насколько замечательны их продукты или сотрудники, — время от времени совершают ошибки. То, как они и их сотрудники реагируют на эти ошибки, — вот что отличает по-настоящему успешные, ориентированные на клиентов компании от всех остальных.

Компании, владеющие искусством компенсации, знают, что они могут навсегда завоевать сердца своих клиентов, решив их проблемы. Чтобы сделать клиентов довольными, они не боятся и не ленятся выходить за рамки своих прямых обязанностей. Если в их силах решить проблему клиента, они «сотрясут небо и землю», чтобы это сделать. Тем самым они способны превратить разгневанного

Гораздо дешевле сохранить существующих клиентов, чем привлечь новых

Грамотная компенсация действует в 10 раз эффективнее обычной рекламы — и обходится в 20 раз дешевле

клиента в счастливого за 60 секунд или даже быстрее.

Исследования показывают, что при возникновении проблем жалуется только один человек из 26. Те же, кто все-таки обращается с жалобой, обычно сталкиваются с сотрудниками, которые не обучены, весьма часто — не уполномочены решить проблему и очень часто — просто неспособны эффективно разрешить жалобу. При этом 63% клиентов, у которых возникла проблема с покупкой стоимостью менее \$5, никогда больше не обратятся в эту компанию. Вероятность потери клиента увеличивается до 91%, если проблема затрагивает покупку стоимостью более \$100. Согласитесь, довольно серьезные цифры.

Цель компенсации — предотвратить уход клиентов и завоевать их лояльность. Если вы эффективно решаете проблемы и разрешаете жалобы клиентов, они останутся с вами навсегда. Жалующийся человек дает вам шанс удержать его как клиента. А удержать существующего клиента гораздо дешевле, чем пытаться заменить его новым.

Расчет прост: если за \$50 вполне можно решить проблему существующего клиента и сделать ему ценный подарок — например, оплатить ужин на двоих в ресторане, то привлечь за те же деньги нового клиента вряд ли воз-

можно. На самом деле, если вы придете в рекламный отдел газеты или телеканала и скажете, что хотите разместить рекламу за \$50, вас попросту высмеют.

Умение предоставлять компенсацию — решать проблемы клиентов и отпускать их довольными и поющими дифирамбы вашей компании — порождает устную рекламу, которая действует в 10 раз эффективнее обычной и обходится в 20 раз дешевле. Кроме того, гораздо проще решить проблему клиента на месте, чем позволить ей обостриться до такой степени, когда она привлечет внимание генерального директора или, того хуже, органа власти, занимающегося регулированием вашей отрасли.

Умелая компенсация способна превратить недовольного клиента, который ругает вашу компанию направо и налево, в довольного и лояльного потребителя, распространяющего добрую весть о вашем первоклассном сервисе и возвращающегося к вам снова и снова. Ваши сотрудники станут спокойными и уверенными в себе, трудовая дисциплина повысится, а текучесть кадров понизится. Вы будете наслаждаться положительной устной рекламой, а ваши клиенты останутся с вами на всю жизнь. И все, что для этого требуется, — это 60 секунд, а то и меньше.

**На все это нужно
60 секунд, а то и
меньше**

Для клиентов компания — это **ВЫ**.

Предоставляйте клиентам качественный сервис и отвечайте на их вопросы, которые помогают им принять обоснованное решение о покупке.

Доставляйте товары и оказывайте услуги своевременно.

Разрешайте жалобы клиентов.

3 СТРАТЕГИЯ СЕРВИСА

Лидеры сервиса ориентированы на удержание существующих клиентов. Они дорожат ими, потому что знают, как важны лояльные клиенты для успеха бизнеса.

Лидеры сервиса понимают, что они работают в сфере обслуживания — а не в банковском, ресторанном, гостиничном, медицинском, компьютерном или телекоммуникационном бизнесе. Они выделяют время и деньги на обучение персонала искусству обслуживания, чтобы предоставлять первоклассный сервис, позволяющий удерживать существующих и привлекать новых клиентов.

Главная причина, почему большинство компаний получает низкие оценки за обслуживание клиентов, заключается в том, что эти компании не понимают, какие возможности и финансовый эффект дает качественный сервис. В результате они тратят весь свой маркетинговый бюджет на

Большинство компаний не понимают, какие возможности и финансовый эффект дает качественный сервис

попытки привлечь новых клиентов. Они не понимают, что гораздо дешевле — и эффективнее — потратить эти деньги на такое обслуживание, которое обеспечит лояльность уже имеющейся клиентской базы.

Лидеры сервиса — такие как Amazon, Dell, Vail Resorts, Delta Dental, Southwest Airlines, General Electric, Commerce Bank и Land's End — в совершенстве владеют шестью ключевыми элементами стратегии сервиса.

1. Они подходят к задаче обслуживания клиентов стратегически. Это значит, что у генерального директора слова не расходятся с делом, а руководители всех уровней ориентированы на предоставление качественного сервиса.
2. Они заботятся о том, чтобы их правила, процедуры, процессы и системы были дружелюбными к клиентам — от времени работы компании до правил оплаты клиентами продуктов и услуг. Лидеры сервиса избавляются от правил и процедур, которые мешают предоставлению первоклассного сервиса.
3. Они нанимают правильных людей и правильно с ними обращаются. Лидеры сервиса тратят от 30 до 50% своего времени на под-

- бор, обучение и управление персоналом. К найму персонала они подходят гораздо строже своих конкурентов, нанимая в среднем одного из пятидесяти кандидатов, а не одного из двух, как это обычно бывает. В отличие от многих компаний, которые тратят больше денег на техобслуживание своих копировальных аппаратов, чем на своих сотрудников, лидеры сервиса понимают, что люди — их главный капитал.
4. Они наделяют своих сотрудников полномочиями. Они разрешают им обходить и нарушать правила, опираться на здравый смысл, заботиться о клиентах. Уполномоченные сотрудники — основа эффективной компенсации. Если персонал переднего края не уполномочен делать все, что необходимо для удовлетворения клиентов, результата не будет.
 5. Они обучают свой персонал искусству обслуживания клиентов, используя новые учебные программы примерно каждые полгода. Многие компании обучают своих сотрудников всего один раз — сразу после найма — и ожидают, что те станут профессионалами сервиса на всю остав-

Обучать нужно всех сотрудников без исключения

шуюся жизнь. Точно так же, как компания Coca Cola тратит миллионы долларов в день на рекламу, понимая, как важно регулярно обновлять рекламные ролики и печатную рекламу для поддержания интереса аудитории, лидеры сервиса понимают необходимость регулярного — по меньшей мере раз в полгода — введения новых обучающих программ, чтобы обеспечить интерес и, следовательно, высокую вовлеченность сотрудников. При этом обучать нужно всех сотрудников без исключения.

6. Они знают, как влияет стратегия сервиса на их продажи и прибыли. Они понимают важность устной рекламы для улучшения имиджа — и роста доходов компании — и целенаправленно создают такую рекламу, в том числе при помощи грамотной компенсации.

У каждой компании есть что-либо ценное, что она может подарить столкнувшемуся с проблемой клиенту

Позвольте мне привести вам несколько примеров компенсации в исполнении таких «звезд сервиса», как DentaQuest и HomeBanc Mortgage Corporation. Заметим, что эти компании также чрезвычайно успешны в финансовом плане.

Страховая компания DentaQuest из Бостона, штат Массачусетс, спрашивает

у своих клиентов, что они хотят, — и в точности выполняет их пожелания. «Мы регулярно опрашиваем наших клиентов, чтобы узнать, что для них важно и нужно, — говорит Фей Донахью, президент одной из крупнейших в стране страховых компаний в сфере стоматологии. — Для нас главная движущая сила — наши клиенты. А они хотят быстрого и точного оформления страховых полисов, своевременной выплаты страховых возмещений и ответов на свои вопросы».

DentaQuest предлагает программы страхования сотрудников для работодателей, профсоюзов и ассоциаций в двадцати штатах и насчитывает 2,1 млн коллективных страхователей. Ежегодно она рассматривает 3,9 млн страховых требований (точность 99,6%), отвечает на более чем 1 млн звонков (вероятность дозвониться с первого раза — 95%) и обрабатывает более 500 000 регистрационных форм (точность выше 99%.) Компания славится своим непревзойденным сервисом. В июне 2003 г. она получила престижную награду штата Массачусетс «За совершенство в работе», аналог Национальной премии качества имени Малкольма Болдриджа.

Компания DentaQuest не просто обещает своим клиентам дать то, что они хотят; она гарантирует это в письменной форме. Ее гарантия безупречного

Ни один из конкурентов DentaQuest даже не попытался скопировать ее подход к безупречному обслуживанию

обслуживания уникальна не только для отрасли — она уникальна в широком смысле слова. Больше всего меня удивляет тот факт, что до сих пор ни один из конкурентов DentaQuest даже не попытался сделать нечто подобное.

По сути, что делает эта гарантия, так это подкрепляет деньгами обещания компании. Например, если каждый застрахованный не получает правильно заполненный страховой полис в течение пятнадцати календарных дней, компания выплачивает по \$25 за полис. Еще одна гарантия гласит, что либо любой вопрос клиента будет немедленно решен по телефону, либо компания предоставит информацию в течение одного рабочего дня и будет держать клиента в курсе вплоть до полного решения вопроса. В противном же случае компании-клиенту будет выплачено по \$50 за каждый случай задержки. Другие гарантии касаются рассмотрения страховых требований, процесса перехода от другого страховщика, выставления счетов, отчетности и накоплений.

«Приобрести нового клиента гораздо дороже, чем удержать имеющегося», — говорит глава DentaQuest Фей Донахью

«Приобрести нового клиента гораздо дороже, чем удержать имеющегося, — говорит президент DentaQuest Фей Донахью. — Во-первых, мы хотим дать нашим клиентам уверенность в том, что у них не будет лишних проблем. Покупая у нас продукт, они знают, что все будет работать гладко, что их сотрудники не бу-

ГАРАНТИЯ СОВЕРШЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

DentaQuest обязуется предоставить всем своим клиентам высочайший уровень обслуживания. С этой целью мы вводим самую полную в нашей отрасли официальную программу гарантий, названную нами *Гарантией совершенного обслуживания*. Мы даем обещание о безупречном обслуживании в письменной форме и подтверждаем его системой материальной компенсации.

1. Гарантия: быстрая обработка страховых требований

90% страховых требований, поданных компанией-клиентом в течение года, будут обработаны безошибочно и не позднее, чем через пятнадцать рабочих дней после получения заполненной формы.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет возвращен административный взнос, уплаченный ей за последний месяц обслуживания.

2. Гарантия: оперативное и внимательное обслуживание клиентов

DentaQuest обязуется немедленно решать по телефону ваши вопросы или предоставлять информацию в течение одного рабочего дня и держать вас в курсе дел вплоть до полного решения вашей проблемы.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет выплачено по \$50 за случай.

3. Гарантия: точное и быстрое оформление страховых полисов

Правильно заполненный страховой полис на каждое застрахованное лицо будет выслан компании-клиенту или на домашний адрес страхователя в течение пятнадцати рабочих дней после получения заполненной регистрационной формы.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет выплачено по \$25 за полис.

4. Гарантия: отчеты по страховому обслуживанию

Группам численностью свыше 50 человек по запросу высылается три стандартных отчета (один отчет по страховым требованиям и два отчета по использованию средств) в течение пятнадцати рабочих дней по окончании каждого квартала.

Компенсация в случае невыполнения: группе будет выплачено по \$50 за задержку каждого пакета.

дут регулярно приходить к ним с жалобами. Во-вторых, гарантия обязывает нас самих строго соблюдать дисциплину. Если мы плохо выполнили свою работу, мы сразу же узнаем об этом и можем внести соответствующие корректировки, чтобы этого не повторилось. Точность обработки страховых требований у нас достигает 99,9% — вот почему мы можем дать своим клиентам такие гарантии».

Гарантия совершенного обслуживания DentaQuest предлагает клиентам душевное спокойствие и уверенность в отсутствии проблем

Гарантия совершенного обслуживания предлагает клиентам DentaQuest душевное спокойствие и уверенность в отсутствии проблем. Цель — помочь своим страховым агентам привлекать новых и удерживать существующих клиентов. Компания понимает, что 8 млн ее страхователей хотят скорости и точности в рассмотрении страховых требований, обработке регистрационных заявок и решении своих вопросов. Компания предоставляет настолько великолепный сервис, что за весь 2004 г. было сделано всего 13 компенсационных выплат.

Гарантия совершенного обслуживания DentaQuest так хороша, что я решил привести ее текст в этой книге. Вот мой совет: внимательно изучите ее и подумайте, какие гарантии может предложить клиентам ваша компания, чтобы стать образцом для подражания в предоставлении первоклассного сервиса и компенсации.

Компания HomeBanc Mortgage Corporation, штаб-квартира которой рас-

положена в Атланте, штат Джорджия, сделала обслуживание клиентов и компенсацию своим главным приоритетом. Возможно, именно поэтому компания выросла в крупнейшего независимого ипотечного брокера на Юго-Востоке.

«Наша цель — стать самой замечательной компанией Америки, — говорит директор по качеству сервиса Джеймс Лутц, добавляя, что в настоящее время журнал *Fortune* ставит HomeBanc на 20-е место в своем списке “100 лучших работодателей Америки”. — И мы понимаем, что достичь этой цели сумеем лишь в том случае, если будем твердо привержены убеждению, что единственное устойчивое преимущество в бизнесе — это сервис мирового класса. Мы не просто говорим о качественном сервисе, мы воплощаем его в жизнь день за днем».

В подтверждение своих слов HomeBanc ввела Гарантию качественного обслуживания, которая, по словам Лутца, является «единственной действительно безусловной гарантией в сфере ипотечного кредитования. Если по какой-то причине клиент недоволен сотрудничеством с нашей компанией, мы без вопросов вернем ему ипотечную комиссию (обычно в размере \$375). Единственная наша просьба — это подсказать нам, что мы должны сделать в плане совершенствования». Гарантия качественного обслуживания была запущена в конце

«Мы не просто говорим о качественном сервисе, мы воплощаем его в жизнь день за днем», — говорит Джеймс Лутц из компании HomeBanc Mortgage Corporation

**Когда компенса-
ция становится
образом жизни,
клиенты остаются
с вами
навсегда**

1999 г. За первые одиннадцать месяцев 2003 г. своим правом на возмещение воспользовались менее пяти клиентов на 1000 или 0,42%. «Все наши 1200 сотрудников уполномочены принимать решения в пользу недовольных клиентов», — добавляет Лутц.

Компания даже учредила специальную ежемесячную награду имени Рона Хикса, которая вручается за выдающиеся заслуги в обслуживании клиентов. «Тех, кто предоставляет нашим клиентам исключительный сервис, мы чествуем как настоящих героев, — объясняет Лутц. — На ежегодном собрании все победители поднимаются на сцену и вращают “колесо фортуны”, чтобы определить свой выигрыш. Первый приз — \$25 000, второй — \$10 000, третий — \$5000. Еще девять человек получают по \$1000».

Лидеры сервиса, такие как Denta-Quest и HomeVanc, знают, что качественный сервис и компенсация — это ключ к деловому успеху. Для них стратегия сервиса становится образом жизни, а клиенты остаются *лояльными им навсегда*. Если вы хотите, чтобы ваша компания на голову обогнала своих конкурентов, вам следует делать то же самое.

4 УСТНАЯ РЕКЛАМА

У любой компании есть сотни способов, как потратить свой рекламный бюджет. Если финансовые возможности позволяют вам выделять на рекламу и маркетинг неограниченные ресурсы, эта книга и концепция предоставления компенсации скорее всего для вас неактуальны.

Но если вы хотите, чтобы ваш бизнес рос быстро и экономически эффективно, устная реклама будет самым дешевым — и самым действенным — средством. И чаще всего такая реклама будет исходить от клиентов, которые в свое время столкнулись с какой-либо проблемой, но получили столь фантастическую компенсацию, что теперь рассказывают о вас всем вокруг.

Правильная компенсация заставляет клиентов восклицать «Вот это да!» и создает такую устную рекламу, которую не купишь ни за какие деньги. Просто хороший сервис не способен