

РОЗДІЛ 1

Споживач розкаже, як забезпечити хороший сервіс

Ми нічого не приймаємо на віру.

Наприклад, не маємо жодних правил, що зі споживачами треба привітатися протягом тридцяти секунд або на телефонний дзвінок відповісти після другого гудка. Такі правила створюють люди, які начебто знають, чого хочуть споживачі. Ми в компанії нічого не приймаємо на віру. Натомість прагнемо дізнатися. Дайте споживачам шанс поговорити. Вони точно скажуть, що для них важливо, якщо ви готові слухати.

У нашому бізнесі – як і на більшості підприємств роздрібної торгівлі – поширена думка, що споживачі ненавидять, коли їх «атакують» продавці, щойно вони переступають поріг магазину. Насправді наші консультанти радили дати споживачам можливість прогулятися п'ять хвилин по виставковій залі, «акліматизуватися», перш ніж розпочинати з ними розмову. Для деяких дилерів це навіть стало залізним правилом.

Однак за всі роки роботи автомобільним дилером я не отримав жодної скарги, що наші продавці занадто агресивні. Водночас люди часто нарікали, що їм приділили недостатньо уваги.

Насправді не має жодного значення, як правильно вітатися. Єдина важлива річ – чого споживачі хочуть. І найкращий спосіб про це довідатися – запитати їх.

Як ми в компанії дізнаємося, що відбувається в голові клієнта?

По-перше, просимо покупця відповісти на три запитання у віконці каси.

Оскільки форма достатньо коротка, більшість людей не про- тії заповнити. За допомогою трьох запитань можна багато чо- го дізнатися про клієнтів, а також донести їм чимало інформації.

МИ ХОТИЛИ Б ЗНАТИ...

1. Ви заплатили за послуги менше, більше чи саме стіль- ки, скільки було анонсовано?
(підкреслити одне)
2. Ваш автомобіль відремонтували вчасно?
_____ Так _____ Ні
3. Ви знову робите такий ремонт (з тієї ж причини)?
_____ Ні _____ Так

Щиро вам вдячні!

Автомобільні компанії Сьюелла

Чому ми ставимо перше запитання? Якщо люди не впевнені, чи отримана послуга вартує витрачених грошей, то хай скільки ми докладемо зусиль, їм не сподобається мати з нами справу.

Друге запитання має на меті з'ясувати, чи компанія дотри- мує свого слова. Чи відремонтовано автомобіль на обіцяний час?

І нарешті третє запитання допомагає виявити, чи доводить- ся повторно робити такий самий ремонт.

Ці три запитання торкаються найглибшої суті кожної опе- рації обслуговування. Практично будь-який бізнес може взяти собі їх на замітку. Наприклад, для рекламної агенції запитання можуть бути наступні: 1) Чи кампанію виконано в рамках бю- джету? 2) Проведено вчасно? 3) Вона була ефективною?

Незалежно від того, що ви продаєте, рекламу чи автомобілі, треба визначити три найважливіші для клієнта речі – ось у чо- му секрет.

Коли відомо, що важливе, треба це забезпечити. Саме так ми працюємо.

Якщо клієнти вважають, що переплачують; вдруге (або втре- те) приїжджають ремонтувати одне і те ж; автомобіль відремон- товано із запізненням – то ми працюємо, м'яко кажучи, не дуже добре. І це треба визнати. Коли хтось каже, що ми десь недопра- цювали, маємо шанс виправитися відразу на місці. Якщо сума ра- хунку завелика або автомобіль ще не готовий, касир викликає ке- рівника. Той відразу приходить, перепрошує та вирішує проблему.

Зрештою, ми зазвичай досить гарно працюємо й анкета з питаннями дає можливість нагадати про це клієнтам без хи- зування. Покупець зауважить, що сума рахунку *менша*, ніж бу- ло анонсовано, автомобіль *готовий* у домовлений час, а ми ви- конали роботу якісно з першого разу.

Головна мета таких запитань – показати, що наш автосалон справді дбає про своїх клієнтів.

Наприкінці анкети вказано, що компанія працює на ринку з 1911 року. Чесно кажучи, думаю, мало хто додасть нам за це балів. Людей більше цікавить питання: «Що ви зробили для мене останнім часом?».

Та ми пишаємося нашою історією і компанією, яку заснував мій батько. Можливо, люди, дізнавшись, що фірма існує на ринку вже понад 90 років, подумают: «Напевно, вони ще працюватимуть, якщо в мене раптом виникнуть якісь проблеми».

Унизу анкети ми залишили вільне місце, де покупці можуть написати свої коментарі.

Якщо клієнти мають час і бажання, то можуть висловити свої думки в спеціальному опитуванні на 49 питань, яке ми даємо їм разом із рахунком (див. с. 37-39).

(Зізнання. Упродовж багатьох років ми ретельно вивчали думку покупців наших нових автомобілів і навіть не намагались дізнатися, чому споживачам вживаних автомобілів подобається або не подобається працювати з нами. Це було нерозумно. Покупці вживаних авто так само важливі для нашого успіху, адже теж мають потенціал стати клієнтами на 517 тисяч доларів. Я думаю, ми не одні такі, що забули якийсь сегмент своїх клієнтів. А проте такої помилки ми більше не робимо.)

Знайдіть спосіб запитати клієнтів, чого вони хочуть, але робіть це чемно і не змушуйте їх відповідати. Пропонуйте анкети так, щоб клієнт міг проігнорувати їх, якщо захоче.

Опитування повинні бути цілком добровільними. Ми могли б отримати ту саму інформацію, телефонуючи клієнтам додому, але мені, наприклад, не подобається отримувати такі дзвінки. Складається враження, що вони завжди потрапляють саме в той час, коли я обідаю або граю з дітьми у футбол. Думаю,

більшість наших клієнтів відчувають те саме. Тому ми не проводимо телефонних опитувань. Натомість даємо клієнтам анкету з 49 питаннями, яку вони можуть заповнити і надіслати нам, якщо захочуть. (Близько 35 % роблять це.) Якщо ні – то викинуть її в смітник.

Ми не хочемо надокучати клієнтам. Вони мають не одну можливість висловити свою думку про нас, але тільки за бажанням. Нічого не хочуть сказати – гаразд, але якщо мають потребу поділитися враженнями від нашої компанії – це має бути максимально просто. Є можливість відповісти на три питання біля каси, а також заповнити довшу анкету. І якщо після цього в клієнтів ще залишиться що нам сказати, вони можуть взяти участь в дослідженні фокус-групи (про це йдеться в 49-му питанні анкети).

Ідею дослідження фокус-груп ми запозичили безпосередньо у Стью Леонарда і Стью Леонарда-молодшого. Вони пояснили нам, як їх проводити.

Дослідження фокус-груп – надзвичайно ефективний метод аналізу. Він допомагає перевірити, наскільки добре ви працюєте та чи задоволені ваші клієнти. Ви справді даєте їм все, що думаєте, ніби даєте? А може, зазнаєте невдачі, навіть не підозрюючи про це?

Є ще одна причина, чому ми досліджуємо фокус-групи. Це можливість тримати стан справ у полі зору.

З розвитком бізнесу я зрозумів, що «управління шляхом блукання» (*management by wandering around – MBWA*) ефективно для одного-двох магазинів. Тоді можна побачити, що в них відбувається.

Але такий підхід уже не працює, коли є багато підрозділів, адже тоді не вистачає часу блукати по кожному з них. У такому разі потрібні додаткові джерела інформації, як-от фокус-групи.

Ми думали, фокус-групи – то якісь чари, але виявилось, що ні. Все доволі просто. Вище керівництво компанії збирає в кімнаті десять чи дванадцять людей і починає запитувати, наскільки їм подобається з нами працювати, якими є наші слабкі та сильні сторони. Після цього ми зосереджуємо увагу на тій чи іншій сфері нашого бізнесу. Одного разу можемо поставити десять чи більше запитань про наш сервіс (беремо їх власне з анкети опитування). Наступного разу поговоримо з клієнтами про їхній досвід купівлі в нас. Чи комфортним було спілкування? Чи працівники добре знали продукт? Чи менеджер з продажу за телефонував через два тижні переконатися, що з придбаним товаром усе добре?

Загалом ми спілкуємося із фокус-групою десь півтори години, після цього дякуємо присутнім і даруємо набір ручок Cross на прощання. Клієнтам подобається брати участь у таких дослідженнях.

Для участі у фокус-групах ми запрошуємо вибраних клієнтів або людей, з якими хотіли б розпочати співпрацю. Зазвичай збираємо чотири або п'ять фокус-груп для аналізу конкретної теми, щоб отримати найбільш точну відповідь на питання, які нас цікавлять.

Спочатку я був скептично налаштований щодо фокус-груп. Ніколи не думав, що люди наважаться сказати щось негативне про нас, особливо сидючи з нами в одній кімнаті. Та я помилявся. Гуртом і батька легше бити. У приміщенні багато людей і чим довше триває зустріч, тим більша ймовірність почути відверті коментарі. Десь через пів години хтось раптово вигукне: «А тепер я розкажу вам, як все це виглядає насправді». І з того моменту будьте готові почути правду.

АНКЕТА

- Скільки приблизно разів ви користувалися послугами нашого сервісного відділу минулого року?
_____ разів
- Під час останнього відвідування нашого сервісного відділу**
- Чи виникали якісь труднощі з пошуком сервісного відділу?
так _____ ні _____
- Чи відразу з вами привіталися, коли ви прибули до зони обслуговування?
так _____ ні _____
- Як вас зустріли в зоні обслуговування?
дуже професійно _____
майже професійно _____
зовсім непрофесійно _____
- Скільки часу вам довелося чекати на сервісного консультанта після того, як з вами привіталися?
_____ хвилин
- Чи склалося у вас враження, що ви надто довго чекали на сервісного консультанта?
так _____ ні _____
- Чи сервісний консультант усе вам чітко пояснив?
так _____ ні _____
- Чи вам надали кошторис на ремонт автомобіля?
так _____ ні _____
- Чи вам повідомили час, на коли автомобіль буде готовий?
так _____ ні _____
- Ми пропонуємо різні способи оплати. Чи вам про це розповіли?
так _____ ні _____
- Як би ви загалом оцінили рівень задоволення від роботи сервісного консультанта?
Дуже задоволений _____
Частково задоволений _____
Ні те ні се _____
Не зовсім незадоволений _____
Дуже незадоволений _____
- Якщо ви купили в *Sewell Village* новий автомобіль, то маєте можливість замовити підмінне авто. Вам про це відомо?
так _____ ні _____
(якщо ні, переходьте до п. 15)
- Чи ви знайомі з процедурою замовлення підмінного авто?
так _____ ні _____
(якщо ні, переходьте до п. 15)
- Чи ви телефонували, щоб замовити підмінне авто?
так _____ ні _____
(якщо ні, переходьте до п. 15)
- а. Персонал відділу прокату автомобілів був увічливим?
так _____ ні _____
- б. Чи був вільний підмінний автомобіль, коли ви мали в ньому потребу?
так _____ ні _____
- в. Чи достатньо було палива в підмінному автомобілі, коли ви його отримали?
так _____ ні _____