

СТАНДАРТИЗАЦИЯ СЕРВИСА

Консалтинговая группа BITOBE



Оглавление

Введение. О чем это?..	3
Предисловие экспертов. Бывают ли стандарты стандартными?	4
Предисловие Джона Шоула. Сервис — в массы!	6
Глава 1. «Русский стандарт» сервиса	8
Сервис или обслуживание? Об истории основных понятий	9
Каким должен быть российский сервис?	11
Самые распространенные ошибки стандартизации в России	18
Основные критерии для успешных стандартов	22
Зачем и когда нужна стандартизация сервиса?	23
Глава 2. Шаг за шагом...	25
Этап 1. Идеология	27
Этап 2. Бенчмаркинг	31
Этап 3. Создание модели ТО-ВЕ («Как должно быть»)	35
Этап 4. Описание ключевых процессов	38
Этап 5. Внедрение стандартов	41
Этап 6. Разработка Корпоративной книги обслуживания клиентов	42
Этап 7. Разработка системы обучения и программы PR	47
Этап 8. Оценка и мониторинг стандартов сервиса	50
Глава 3. Без остановок	54
Результаты разработки и внедрения корпоративных стандартов	55
Благодарности	56

Введение. О чем это?..

На этих страницах Вы найдете ответы на самые важные вопросы, касающиеся стандартизации сервиса. Мистер Джон Шоул в своем предисловии пишет, что для России национальной идеей вполне мог бы стать сервис. Действительно, мы нередко наблюдаем ошибки стандартизации, которые приводят отечественные компании к убыткам вместо запланированного роста.

В **Главе 1 «Русский стандарт»** мы как раз рассмотрим моменты, связанные с копируемостью стандартов и другими «дорожками» в отечественном бизнесе, которые ведут компанию в никуда (или просто никуда не ведут).

Глава 2 посвящена непосредственно алгоритму внедрения стандартов. К сожалению, мы не вправе публиковать то количество примеров из своей практики, которое нам хотелось бы показать (и себя в них – в том числе), но мы старались сделать представленный алгоритм разработки и внедрения стандартов максимально четким, лаконичным и понятным, как и свою позицию по некоторым общепринятым практикам.

Глава 3 подводит итог нашему повествованию, рассказывая о том, что компания в итоге должна получить при успешном внедрении стандартов.

Мы рассчитываем, что после прочтения книги у Вас появится не только целостное видение того, каким должны быть стандарты сервиса, но и понимание того, какие обещания в отношении их разработки, скорее всего, истинны, а какие — нет.

Бывают ли стандарты стандартными?

Предисловие экспертов

У этой книги — две цели, которые достигаются одним способом, и в этом нет ничего удивительного: множество вещей можно совершить в один ход, если этот ход верный.

Цель первая:

показать, что стандарты сервиса нельзя сделать «на коленке», «по наитию», «как у них, но немножечко лучше» и другими совершенно «чудесными» способами.

Цель вторая:

обозначить критерии, по которым Вы будете определять, что все сделали правильно.

«Правильно» — это магическое слово. Мы часто себя переспрашиваем, сверяемся, сомневаемся — «Правильно ли?». Каждый раз, когда мы ищем этот идеальный образец, он ускользает. «Вы знаете, мы все сделали правильно, но все-таки... / почему-то... / они не могут...». Вы все сделали правильно? Тогда нет никаких проблем! Другие варианты просто противоречат всеобъемлющей логике процессов.

«Правильно» — это не то, что определено инструкциями, записано на скрижалях маркетинга и менеджмента и звучит в устах гуру. «Правильно» — это вершина горы сломанных на интерпретациях копий, экспертиз и практик.

«Правильно» — это то, с чем согласно большинство экспертов, пока кто-то из них опять не узнает, что можно сделать еще лучше, и не подкинет на вершину горы еще одно копьё – собственный новый опыт. Правила постоянно совершенствуются, стандарты постоянно уточняются, и то, что

Если ребенок приходит к Вам с задачкой по математике и говорит, что он «все решал правильно», но «все-таки не решил», что Вы думаете? Верно — он неправильно понял.

А если в учебнике опечатка? Тогда Вы становитесь на позицию эксперта и корректируете «правило» или исходные данные так, чтобы было правильно.

Вам казалось вчера в стандартах компании «нормальным», завтра может стать актуальным, как законы Хаммурапи.

До середины XIV века английское слово «зелень» означало в геральдике . . . красный цвет. Для тех, кто придет завтра работать в Вашу компанию или забронирует столик на двоих в Вашем ресторане или номер в Вашем отеле, «зеленое», к которому Вы давно привыкли как к «правильному», может стать уже красным или синим. Поэтому никогда всецело не полагайтесь на то, что правило — «правильное», а стандарты — «нормальные». Стандарты дает нам сама жизнь, и только Ваша успешная практика — гарант того, что все сделано правильно.

Когда-то одна «ошибка» Анри Пуанкаре (так полагали его современники) привела к развитию теории хаоса, а другая — к появлению его знаменитой гипотезы. То, что для одних выглядит, как свод общих формул в учебнике, для эксперта — область творчества. Поэтому «делать правильно» можно не только, делая нечто общепринятое. Иными словами, правило эксперта — всегда быть открытым новому опыту.

Чем не является эта книга?

Эта книга не является сборником рецептов, которые можно скопировать и приготовить по ним Успех. Так же как портрет Моны Лизы, Ваш успех никогда не сможет сравниться ни с одной из своих копий. Достижение успеха в сфере услуг — это искусство, требующее не только мастерства, но и оригинальности.

«А как же задачка по математике?» — спросите Вы. Вот же он — непреложный закон, эссенция экспертного опыта, незыблемое правило!

Сервис — в массы!

Предисловие Джона Шоула

Мне очень радостно видеть, что все больше и больше людей в России всерьез задумывается о сервисе, потому что это верный путь к успеху. До сих пор многие компании увлеченно обучают персонал искусству продаж — это похвально и полезно, но многие забывают, что в большинстве отраслей основной доход приносят постоянные клиенты, что привлечение нового клиента стоит в разы дороже, чем удержание существующего, что для того чтобы стать лидером рынка, нужны не просто клиенты, а фанаты. Да-да, именно так: фанаты, которые приходят к вам снова и снова, которые выбирают вас несмотря на более высокие цены, которые говорят о вас на каждом углу и активно рекомендуют вас своим друзьям и знакомым.

Еще несколько лет назад слово «сервис» воспринималось исключительно с негативной окраской — «плохой сервис», «отсутствие сервиса». Сегодня на российском рынке уже есть компании, для которых сервис является стратегией. Их еще не так много, как хотелось бы, поэтому особенно ценны инициативы по популяризации сервиса, и пусть их будет как можно больше. То, что делает Консалтинговая группа BI TO BE, достойно уважения и восхищения: взять на себя роль по продвижению идей сервиса и выработки стандартов — дело рискованное, сложное, но очень важное. Не нужно бояться конкуренции. Конкуренция — это топливо рынка. Чем больше книг о сервисе будет издано, чем чаще о сервисе будут говорить в СМИ и социальных сетях, тем лучше для всех нас.

Я слышал, что в России до сих пор ищут национальную идею. Почему бы не сделать ею сервис? Каждый раз, приезжаю в вашу страну, я общаюсь с огромным количеством людей, и это не только мои партнеры, клиенты и участники семинаров, но и люди на улице, в магазинах, в ресторанах, и знаете что? Они просто удивительные! Отзывчивые, умные, приветливые

Джон Шоул,
 спикер и консультант по
 внедрению сервисной
 стратегии, автор книг и
 обучающих программ по
 сервису, основатель и
 президент Service Quality
 Institute, эксперт Консал-
 тинговой группы BI TO BE



люди — они есть, и мне бы хотелось, чтобы их становилось все больше и больше! Именно такие люди формируют костяк компаний-лидеров в сервисе, но им нужна помощь, своего рода факел, который будет озарять их путь к вершинам сервиса.

Формирование сервисной стратегии и культуры обслуживания я сравниваю с воспитанием ребенка. Маленький человек многого не умеет и многое не знает, но при правильном подходе он будет все больше и больше познавать этот мир. Можно пустить все на самотек, и тогда будущее такого человека вызывает большие вопросы, а можно, не подавляя личности, помочь ребенку развить свои способности, научиться открывать для себя новое, развиваться. Как и становление сервиса, это требует усилий и времени.

Человеку нужны жизненные ориентиры — сервису нужны стандарты. Стандарт — очень хорошая вещь, которая не сводится к тому, чтобы просто выполнять по указке определенный набор функций. Стандарты — это ориентиры, путеводный огонь, который не позволяет провалиться во тьму.

Вам не нравятся стандарты тех компаний, с которыми вы работаете? Не копируйте других! Придумайте, как удивить клиента, и сделайте это вашим стандартом и конкурентным преимуществом. Почему стандарты важны? Потому что то, что нельзя измерить, сложно исправить. Многие же предпочитают обходиться без них, и тогда сервис у них получается как ребенок без присмотра. Перекати-поле.

Однако я понимаю, почему многие не задумываются о стандартизации сервисных процедур. Во-первых, большинство компаний уверено, что у них и так все хорошо. Во-вторых, работа эта непростая, не всем под силу. К счастью, на рынке есть такие компании, как BITOBE, готовые взять это дело на себя. Я желаю им успехов на этом непростом поприще и буду рад увидеть, как российский сервис выйдет на совершенно новый уровень и, кто знает, станет национальной идеей.

Глава 1. «Русский стандарт» сервиса

Сервис или обслуживание? Об истории основных понятий

Слово «сервис» переводится как «обслуживание», однако, этимологически между этими двумя словами существует различие. Слово «сервис» (как впрочем, и слово «сервиз», «сервировать») происходит от лат. *servus*, которое обозначало раба, невольника. В Россию слова «сервиз» и «сервировать» пришли из Франции в XVIII в., а в XIX в. вошло в употребление и само слово «сервис». Таким образом, если сравнить с исходным значением, статус действия, которое обозначалось этим словом, со временем повышался.

В русском же языке ситуацию со словом «обслуживание» можно охарактеризовать как противоположную. Слово «обслуживание» произошло от слов «слуга», «служба», «служивый человек», и относилось оно к дружине князя. Рабы и невольники, которые в западноевропейской культуре семантически связаны с этимологией слова «сервис», назывались не слугами, а холопами или челядью. При этом именно слово «челядь» многие исследователи связывают со взятием в плен и порабощением (при этом челядь иногда становилась частью родни, живущей на одной с землей с так называемыми «хозяевами»), тогда как холоп изначально — просто холостой молодой человек.

Со временем слово «слуга» — одного корня с такими словами как «заслуга» и «услуга» — стало опускаться в значении до уровня раба. «Служить бы рад, прислуживаться тошно», — говорит Александр Андреевич Чацкий в комедии «Горе от ума», и в этой фразе А. С. Грибоедова гениально сталкиваются два уровня понимания деятельности «слуги» — почетный долг и раболепие. В нашей повседневной речи встречается след того «высокого значения» слова: выражение «Ваш покорный слуга» и слово «служивый», словосочетание «слуга народа» никого не смутят и не унижат достоинства. В коллективной памяти еще живо, что слуга — совсем не то же самое, что раб или раболепный невольник, чья жизнь зависит от прихоти другого.

Слово «обслуживание» и связанное с ним слово «услуга», конечно же, не должны носить никаких

негативных коннотаций в речи топ- и мидл-менеджмента. Слово, пришедшее к нам с тех далеких времен, когда князь вверял свою жизнь и успех военных операций дружине, дает на уровне менталитета россиянам значительную фору, потому что в нем заключены те самые «дорогие» для каждого управленца психологические нюансы, маркирующие доверие, направленность на достижение, победу; поддержка, чувство долга, взаимопомощь, ответственность, командное взаимодействие. Сервис, таким образом, — форма, которую европейцы и американцы из поколения в поколение наполняли «высокими значениями» подобно тому, как наливают настоящий ароматный чай в чашку от сервиза, мы же, получив эту чашу полной, постепенно выливали из нее ценное содержимое, превращая слугителей в рабов. Сейчас слово «сервис» для многих предпочтительнее тем, что оно для России в целом нейтрально: в нем не содержится многовековой истории перевоплощений, и оно семантически сочетается только с тем, что мы называем сервировкой. «Сервис» в большей степени предполагает, что тот, кто нас обслуживает, умеет обходиться с предметами «специального назначения»: в автосервисе — с машинными деталями, в ресторанном деле — со столовыми приборами и т.д. Слово «сервис» нейтрально еще и потому, что коммуникативный аспект в нем для россиянина отражен меньше, чем в слове «обслуживание».

Вектор развития сферы услуг в России во многом определяется сервисной ментальностью и отношением к работе новых сотрудников, их мотивацией. «Случайные работники» (среди них — те, кто рассматривают эту работу как временную, и те, кто неадекватно оценивает статус сферы услуг) быстро выгорают. Выявляется порочный круг: работник низко оценивает статус своей сферы деятельности, поэтому встречает низкую оценку клиента и подкрепляет свое мнение о том, что в этой сфере для него не может быть ничего хорошего. Работник, ориентированный на обслуживание как на служение и высоко оценивающий статус своей сферы деятельности (сервис — как искусство, например), встречает положительное отношение клиента и подкрепляет свое мнение о том, что работа дает ему прекрасную возможность выразить свои лучшие черты и таланты.

Слово «обслуживание» мы будем употреблять в этой книге наравне со словом «сервис», так как устоявшееся понятие прочно вошло в обиход и исторически несет в себе множество положительных оттенков.

! Адекватная оценка сферы услуг работником — основа развития клиентоориентированности в компании.

Каким должен быть российский сервис?

О проблеме обслуживания в России говорят многие эксперты, и нельзя не признавать тот факт, что культуре сервиса персонал необходимо обучать регулярно и продуманно.

Основное недовольство клиентов сервисом компании, как правило, вызывают два основных фактора:

- услуга предоставлена на уровне ниже ожидаемого;
- услуга предоставлена на ожидаемом уровне, но ее цена необоснованно завышена.

От чего же зависит уровень ожидания клиентов?

Адекватный уровень ожидания, с одной стороны, соответствует стоимости услуги и ситуации, в которой она запрашивается, с другой, тому качеству сервиса, которое клиент характеризует как приемлемое для себя, «нормальное». Ожидания клиентов могут быть как завышенными, так и заниженными. Как правило, определяя уровень ожиданий клиентов, заранее исходят из их возможного опыта в получении данных услуг. При этом учитывают, что клиент ожидает получить услугу:

- достаточно быстро,
- достаточно профессионально,
- достаточно внимательно,
- достаточно любезно.

Достаточно — для клиента. И если с оперативностью и профессионализмом разночтений практически не возникает, то область вежливости и внимания к потребностям клиента — серьезно варьируется в зависимости от ценовой категории, социального статуса услуги или типа клиентов, регионального расположения и национальной принадлежности.

От кассы до двери

Если Вы приобретаете одежду или обувь в магазинах Японии, то можете наблюдать, как на кассе продавец аккуратно упаковывает товары в сумку. Это давно стало привычным. Но сразу ли он отдаст Вам вашу сумку? Нет. Он скажет: «Разрешите, я помогу Вам донести Ваш пакет до выхода?». И с вашей сумкой отправится к выходу... И только у дверей магазина продавец отдаст Вам Ваши приобретения со словами «Спасибо большое. Ждем Вас снова!».

Трудно сказать, когда именно в Японии появился такой элемент обслуживания, но, по-видимому, это случилось 10 лет назад. Теперь он очень часто встречается в магазинах одежды и обуви. Вначале я немного терялась из-за этой ситуации: «Почему продавец уносит мои вещи?» Если выход из магазина находится далеко от кассы или сумок очень много, или они тяжелые, то это очень удобно, но, вообще-то, расстояние между кассой и выходом, как правило, только 10-20 шагов, а у меня обычно 1-2 небольшие сумки. Пока продавец несет мои покупки, мы не разговариваем, и мне как-то неловко.

Немало японцев думает, что им это не нужно, но, мне кажется, что такой сервис можно оценить как хороший. Это и есть гостеприимство. Кстати, недавно обнаружила то же самое в популярной кондитерской в Токио. Я купила только одну шоколадку за 300 иен, и, тем не менее, продавец взял мой малюсенький пакетик и донес его до дверей магазина.

Перед этой кондитерской, как правило, стоят охранники, которые не только охраняют магазин, но и открывают двери, и следят за очередями. Они даже могут отремонтировать колесо велосипеда, если оно лопнуло у клиента этой кондитерской. Удивительно, но эти охранники — стажеры кондитера, которые учатся сервису, буквально, от самых дверей кондитерской.

Аяко Такано,
 эксперт
 Консалтинговой
 группы BI TO BE



Сервис в каждой национальной культуре построен на сочетании самобытного, исторически-национального, и глобального, открытого миру. Западные формы в России нередко приобретают утрированную форму, так как давняя российская мода отвергать «русское» как отсталое (поэтому оно зачастую и остается отсталым) не дает развиваться сервису естественно и органично — так, как этого требует сама российская среда.

Россию часто воспринимают в Европе как оазис очередей и долгих телефонных гудков. Российские клиенты, прошедшие через все это, воспринимают автоматизацию позитивно, и в этом, вероятно, наше отличие от более экстравертированных американцев, для которых общение с «живым человеком» нечто вроде бонуса к совершаемой покупке. В США, например, при входе в магазины Apple стоит сотрудник, который улыбается и приветствует проходящих мимо людей, варьируя обращение к каждому. Нечто подобное с трудом представимо в России, и вряд ли такой процесс активного привлечения внимания долго продержится в наших мегаполисах, даже если какая-нибудь из сетей решится на эксперимент.

Преимуществом сервиса в американских магазинах Apple является индивидуальный подход к клиенту, при котором особую важность играет название его по имени, при этом — правильное, фонетически корректное (для многонациональной Америки это так же сложно, как и для России). Эту западную тенденцию оспаривает Восток, где покупатель предпочитает не выделяться и оставаться погруженным в свои мысли. Поэтому для восточных интровертированных культур, к которым относится и Россия, ценностью является незаметность и ненавязчивость персонала, а также обслуживание по запросу клиента. Это полностью нивелирует усилия по установлению прямого контакта, которые очень характерны для крайне экстравертированных культур и субкультур (такой субкультурой является, например, ближневосточная городская среда, определяющая не только деятельность продавца, но и способ жизни всего региона). Эффективность зазывания очень низка в сравнении с эффективностью предложений, ориентированных на выгоду, экономию для клиента и взаимовыгодный прагматизм. Российские клиенты не любят «простых наживок»: они предпочитают открытые сделки.

В свою очередь, у иностранных специалистов сервиса вызывает недоумение российская сдержанность и внешняя эмоциональная холодность. «По-видимому, в России есть закон, запрещающий людям улыбаться!». Однако менталитет россиян, формировавшийся долгие и трудные годы, направлен на понимание и акцентуацию негативных эмоций скорее, чем на восприятие и принятие позитивных. В лексиконе российского обывателя улыбка часто имеет драматический подтекст, и настроение считывается не как «хорошее», а как «слишком хорошее», т.е. такое, которое содержит в себе антитезис, запрещающий дальнейшие действия (за неправильно понятую улыбку вполне можно хлопотать). Взаимопроникновение западной и российской коммуникативных традиций сделала улыбку более привычным инструментом установления контакта, но она, тем не менее, не имеет такого значения в общении, как на Западе. Эта — просто форма, которая, тем не менее, не является гарантом «ненападения». Интуитивность россиян позволяет им считывать эмоции вне прямых жестовой и мимической передач информации, которым они уделяют меньше внимания, чем, например, сказанному со всеми его подтекстами.

В последние годы усилился эффект публичности профессий, и это снижает рейтинг традиционных приемов установления контакта с клиентом, в том числе — и индивидуализированного сервиса. Все больше требований предъявляется к соблюдению дистанции. Если учесть выгорание общей потребности во многих формах коммуникации (в ряде западных стран идет активное обсуждение об аутизации общества), и нашу исходную интровертированность, то мы обнаружим удивительный факт — основы нашего сервиса должны быть более «восточными», чем «западными».

Интровертированность и интуитивность россиян — преграда западным алгоритмам построения сервиса

“Read the air” vs “Make assurance double sure”

Когда я была в салоне красоты, девушка-парикмахер тщательно вымыла мои волосы перед стрижкой. И в процессе она задала мне много вопросов:

- Вам удобно в таком положении?
- Не горячо ли?
- Нужно ли еще раз промыть Ваши волосы?

Я сразу же отвечала ей, что «все о`кей». И мне было несколько неудобно, хотя я была довольна ее работой. Просто меня не нужно было спрашивать. Возможно, я так и подумала в тот момент. Парикмахер почувствовала мое настроение и сразу замолчала.

Интересно то, что в Японии «take assurance double sure»-сервис (сервис, ориентированный на устранение всех сомнений в комфорте клиента) часто встречается в салонах красоты. Кроме того, парикмахеры стараются разговаривать со своими клиентами. Это тоже относится к стандартам сервиса. Но в салонах красоты я, как правило, предпочитаю читать журналы моды, и если парикмахер все время разговаривает со мной, это отвлекает. Психологически довольно трудно сказать прямо: «Не разговаривайте со мной!» Но парикмахер сразу поняла мою мысль без слов. В ее профессии нужна такая способность.

“Read the air” (空気を読む — «чувствовать атмосферу») — это один из самых важных аспектов японского сервиса. Однако этот оригинальный культурный феномен в самой Японии комментируют неоднозначно. Например, некоторые считают, что эта установка не убедительна в глобальном мире и т.д. Но пока все-таки важно уметь вывести правильную оценку ожиданий клиента из ситуации, эмоциональной атмосферы, выражения их лиц, и предупредить их желания. Сами клиенты тоже хотят именно такой сервис. Таковы реалии японской жизни.

Аяко Такано,
 эксперт
 Консалтинговой
 группы BI TO BE



Может быть, вы подумаете, что «чувствовать атмосферу» дело простое, но это не так, - нам нужно развивать свои способности, чтобы научиться так делать. Даже в Японии не все умеют это, и их не приветствуют здесь. Конечно, сложно с первого взгляда понять желания клиентов, поэтому мы стараемся «ловить настроение» друг друга. Например, сначала парикмахеры разговаривают с клиентами на общие темы, потом об их вкусах, хобби и т.д. И в то же время они постоянно измеряют дистанцию между собой и ими.

Принято считать, что американские компании продают не просто товар — они продают эмоции и закрепляют это на уровне стандартов сервиса. Россияне на таком фоне смотрятся куда более прагматично: клиенты-соотечественники запросто могут не дать чаевых или дать меньше, а российские компании, зная отечественную склонность к трезвому расчету, активно предлагают скидки, бонусы, дисконтные карты. Если в ресторане у Вас слишком большая порция, и Вы попросите ее упаковать «на потом», Вам ее упакуют, завернут с собой и позаботятся, чтобы это было удобно, т.е. экономию для клиента понимают на уровне эмпатии.

Россияне чувствительны к выгодам любого рода: замечая нелогичность процессов, которые вынуждают их долго ждать или несколько раз повторять информацию, они скорее откажутся от приобретения услуги, чем из-за очевидной вины конкретного работника, т.е. отдельный случай простят скорее, чем «систему». Можно сказать, что мы не столько логичны в своих эмоциях, сколько эмоциональны в своей логике.

Для российской бизнес-культуры традиционно характерна высокая дистантность между линейным персоналом и топ-менеджментом, при этом коммуникативные стратегии очень директивны («Я хочу, чтобы ты это сделал!») и реже подвергают сомнению возможность неудачи, чем, например, английская, которая максимально ориентирована на автономию личности собеседника. Все это осложняет коммуникацию и для персонала (завуалированная критика, замалчивание проблем), и для руководства (авторитаризм, недоверие, проблема делегирования полномочий). При этом тяготение к прямолинейности, однозначности и контактности (россияне склонны к наруше-

Эмоции россиян часто
сосредоточены в самих
деньгах

нию границ другого) вступает в противоречие с мотивом уклонения от влияния. Например, в английской традиции адресат сообщения значительно защищеннее. Русскому не придет в голову спросить «Не будете ли Вы столь любезны, чтобы помочь мне, если у Вас есть немного времени, и показать, где может располагаться ближайшее отделение почты?» так же, как и англичанин никогда не скажет «Дай сигарету» (если, разумеется, он не грабитель). Поэтому мы никогда не сможем использовать какие-либо зарубежные стандарты без адаптации.

Внедрение стандартов меняет корпоративную культуру комплексно, при этом новая модель играет роль генной терапии, когда специально вводимый в систему вирус меняет устойчивый, но дефективный, генетический код, чтобы больная клетка могла мутировать в здоровую.

Исторически сложилось так, что в России уже существует свое представление о сервисе, о том, каким он должен быть, но оно пока не приобрело четких очертаний. Правильнее было бы сказать о пред-представлении. На стыке экстравертивного Запада и интровертивного Востока, который на деле многое вобрал из западных практик, что-то отбросив, а что-то адаптировав к собственным условиям, Россия еще на пути экспериментов, адаптаций и поисков. И тем не менее, в стандартах проявляется творческая индивидуальность россиян. Мы бы назвали такой подход «национализацией» сервиса, придания универсальному языку клиентоориентированности — своего рода эсперанто — своего родного говорка. В каждом регионе сервис звучит по-своему, и это позволяет, невзирая на глобализацию, сохранять свою идентичность, уникальность и, в конечном счете — востребованность. Российский сервис — это не «советское обслуживание», которое сочетало искренность с чувством жизненного тупика и беспросветной усталости. Это вежливость и такт, понимание эмоций и тонкая настройка на клиента. Это искренность со знаком «плюс».

Самые распространенные ошибки стандартизации в России

1 Левые стандарты

Левые стандарты для столиц явление небывалое, но в некоторых регионах России можно встретить «атаку клонов»: мимикрия бренда идет полным ходом, и иногда, схватив быстрым взглядом вывеску и интерьер, послушав персонал, просто не понимаешь, какая это сеть. Конечно, можно взглянуть на это и иначе: «и поехали они в столицу, и увидели, что и как там хорошо, и вернувшись, воплотили все это у себя». К сожалению, левые стандарты — пустой звук в самом буквальном смысле, потому что «правые» создавались внутри конкретной компании и принадлежат корпоративной истории этой компании. Кроме того, создавались они с учетом образа их клиента, а в регионах нет столичного клиента. Персоналу эти стандарты абсолютно чужды, и через пару месяцев лучшие сотрудники из этого региона устраиваются на работу туда, откуда эти стандарты были взяты. Итог — плагиат не столько вредит автору, сколько компилятору. Поэтому не стоит повторять китайскую практику производства известных брендов.

2 Стандарты сверху

Стандарты сверху спускаются в готовом виде. Персонал на них смотрит, он даже их читает и иногда проговаривает перед первыми лицами компании, когда эти лица — лицом к лицу с ними. Но сотрудники совершенно четко понимают, что это не их стандарты: они-то сами так не говорят, это просто кто-то хочет, чтобы они так говорили и, в общем, так нравится руководству. Будет ли персонал говорить именно так, когда нет непосредственного контроля? Раз на раз...

3 Разрывы в стандартах и ценностях

Часто встречающийся симптом бизнеса, который вызывает справедливые нарекания у многих клиентов. На стенде у компании жирными буквами красуется лозунг «Удовлетворение клиента — наш главный приоритет» или «Оперативность в обслуживании — наше конкурентное преимущество», а сотрудник с чувством абсолютно непререкаемой правоты готов оставить клиента, который уже почти раскрыл кошелек, и пойти принимать товар. Клиент в таких случаях смотрит на ценность, потом смотрит на сотрудника, а затем «уходит в закат», чтобы никогда не вернуться.

4 Разрывы в стандартах и бизнес-процессах

Так же опасны, как и разрывы в ценностях, потому что стандарты становятся невыполнимыми, персонал выгорает и теряет свою эффективность. С каждым годом такие разрывы все реже, но продолжают встречаться на рынке.

5 Самоуничтожение как стиль

Как отличить хорошие стандарты от плохих? Этот вопрос задают многие клиенты. На самом деле, это не так уж сложно: усвоив хорошие стандарты, работник всегда будет знать, что делать и как взаимодействовать с клиентом даже в непростой ситуации. Если же работник начинает с подобострастным видом извиняться из-за прискорбной оплошности, это вовсе не признак хороших стандартов. Потому что клиенту демонстрируют свою слабость, непрофессионализм, акцентируя именно неспособность к быстрому исправлению ситуации. А клиент, тем не менее, заинтересован не в том, чтобы работник выдернул как можно больше волос из своей головы, мучаясь от раскаяния, а в элегантном исправлении ситуации. Сотрудник должен проявлять компетентность и действовать профессионально и решительно даже тогда, когда обязан загладить свою же вину.

6 Серые стандарты (или «запрещающие»)

Эти стандарты — просто «никакие»: они дотягивают только до нижнего уровня приемлемости на рынке («Добрый день — До свидания!»). В них нет ничего особенного и запоминающегося. Часто они сделаны из «того, что было» и приняты только потому, что без этого уже никак нельзя. Конкурентного преимущества они не дают. Собственно, их можно отнести к зафиксированным в организации нормам приличия. Зачастую, такие стандарты начинаются с «не»: не обращаться к клиенту на «ты», даже если он совсем юн; не оставлять клиента одного в зале и т.д. А вариантов формирования положительного отношения к бренду в них, как правило, намного меньше или нет вообще.

7 Сырые стандарты (неадаптированные)

Сырые стандарты встречаются достаточно часто. Их отличительное свойство — неадаптированность к региону. Речь идет даже не о применимости западных — европейских и американских — стандартов к России. Попробуйте представить работу одной сети в Прибалтике, Северной Осетии и Сибири? Стандарты вроде бы одни, но нюансы есть. То, что в Прибалтике — норма, в Осетии вызовет бурю, а в Сибири — легкое смятение, поэтому стандарты должны обязательно проходить региональную адаптацию.

Стандарты часто не работают из-за упущений — важных деталей, которым не придали значения при разработке и внедрении стандартов обслуживания. Например:

- использованы нечеткие формулировки;
- нет осознания необходимости стандартов и результатов, которые ими достигаются;
- не проводился тщательный анализ потребностей клиентов, конкурентного окружения;
- не просчитывались затраты, которые влечет за собой желаемый уровень обслуживания;
- не учтены все ресурсы, задействованные в технологической цепочке выполнения стандартов;
- ключевые менеджеры не включены в разработку стандартов;
- недостаточно проработан и / или оторван от реальности уровень требований;
- стандарты плохо структурированы, неоднозначны, не запоминаются;
- плохо налажен контроль выполнения требований стандартов;
- стандарты не включены / слабо задействованы в мотивационной схеме.

Это далеко не полный перечень встречающихся ошибок стандартизации сервиса, но они дают представление о том, что копировать стандарты, спускать их сверху томом макулатуры на столы работникам, создавать их без привязки к корпоративной культуре означает лишать себя прибыли и ставить в неловкое положение сотрудников, которые с удовольствием выполняли бы настоящие стандарты.

Основные критерии для успешных стандартов

Что же такое «настоящие стандарты сервиса»? Это когда:

1. Ваши сотрудники знают, что делать, и делают это. Они «не зависают». Установленные стандарты предполагают четко прописанные процедуры и технологические инструкции.
2. Ваши сотрудники быстро справляются с очередями, если они возникают. Для них нет авралов, а неожиданности — минимальны.
3. Ваши стандарты запоминаются клиентам, они интересны и запоминаются в положительном ключе.
4. Ваши стандарты полностью согласованы с миссией компании, ценностями и принципами.
5. Ваши стандарты полностью согласованы с бизнес-процессами.
6. Ваши стандарты — только Ваши!
7. Ваши сотрудники создали эти стандарты вместе с Вами, и это часть корпоративной истории компании.
8. Ваши стандарты отражают специфику региона.
9. Ваши стандарты не только экономят время сотрудника, но и фокусируют его внимание на развитии потребностей клиента.
10. С каждым годом Ваши стандарты все лучше, т.е. привлекательнее для клиента и эргономичнее для работников. Ведь единожды установленные стандарты обслуживания могут устаревать так же, как рыночная стратегия, позиционирование, бренд и т.д.
11. Клиенты, сотрудники и финансовые показатели едины во мнении, что Ваши стандарты правильные и ставят их в пример Вашим конкурентам.
12. Стандарты включают формирование обратной связи.

Зачем и когда нужна стандартизация сервиса?

Руководству компании внедрение стандартов сервиса дает ряд неоспоримых преимуществ.

Стандартизация:

- упрощает и ускоряет процесс адаптации новых сотрудников;
- определяет четкие критерии оценки работы сотрудников;
- экономит ресурсы компании (временные, финансовые), переводя большинство действий из творческих в регламентируемые;
- уменьшает риски компании, снижая количество нестандартных ситуаций.

Когда же все-таки стоит начинать вводить стандарты?

Стандарты нужны...

1 *Когда компания растет, увеличивается численность персонала, и руководство начинает опасаться утраты качества услуги или производства товара. Получается, что есть люди, которые давно работают, и они делают всё хорошо и качественно, но вот пришли новые, и они могут ошибаться. Для компании важно, чтобы они не ошибались, а сразу выдавали нужный результат, поэтому мы стандартизируем то, что делают люди, которые работают давно, чтобы новички работали еще лучше. При этом мы сокращаем время их обучения.*

Обучить всех самостоятельно, имея большую разветвленную сеть, которую к тому же сложно контролировать, нереально. В большой компании должны быть объективные рычаги самоуправления, и как раз таким рычагом для самоуправления сервисом компании документом является стандарт. Это значит, что у самого сотрудника, благодаря разработанному стандарту, появляется возможность отследить, что он делает не так.

2 *Когда ставится задача оптимизации процесса обслуживания, потому что сотрудники часто делают много бесполезных телодвижений для реализации простого действия. Они*

Евгений Васильев,
 директор по
 региональному
 развитию BI TO BE



затрачивают энергию, время, а иногда и ресурсы компании на то, что, на самом деле, никому не нужно. Например, менеджер ходит вокруг клиента, прежде чем подойти к нему. Мы же прописываем в стандарте: менеджер должен сделать три шага в сторону клиента, занять позицию в такой зоне, которая будет комфортна клиенту и сказать правильные слова. Никаких избыточных действий.

3 *Стандарты очень актуальны, когда основные носители знаний «наверху», т.е. ушли в менеджмент. «Наверху» человек знает, что и как продавать, т.е. обладает неким сакральным знанием, у него уже есть творческая составляющая. Очень часто руководители просто ходят и критикуют людей: «Я же им говорил, как нужно делать!» И вот он ходит и переживает, потому что знает, как надо: сам же когда-то начинал, сам продавал, он помнит, знает и чувствует психологию продаж. И вот в этот момент очень важно предложить руководителю стандартизацию, потому что важно, чтобы он выступал одним из агентов изменения. Обычный и оптимальный алгоритм таков: мы проводим обучение, руководитель активно делится знаниями, а дальше все, что было наработано, мы фиксируем. И это сакральное становится достоянием всех — снижается интенсивность критики со стороны руководителя и недовольство самих сотрудников. А на фоне недовольства руководителя сотрудниками может смениться очень много людей, пока кто-нибудь из них не угадает, как надо. А когда он угадает, не факт, что осознает это, и в какой-то момент он может снова ошибиться. Важный момент заключается в том, что стандартизация — это перевод интуитивного на осознанное. Мы, либо с руководителем, либо с опытным сотрудником, которые знают, как надо идти к результату в сервисе, составляем стандарт. Конечно, важно привнести что-то и из опыта новых сотрудников, так как в создании стандарта должны принимать участие все, чей опыт может быть полезен компании.*

Когда стандарты не нужны? Внедрять стандарты совершенно точно противопоказано в творческих коллективах, а так же в компаниях, которые только начали свой путь, то есть на start-up`е, а так же на инновационной стадии во время внедрения инновационных процессов.

Глава 2. Шаг за шагом...

В этой главе мы покажем алгоритм стандартизации сервиса — те шаги, которые должна предпринять компания, чтобы разработать и внедрить стандарты обслуживания. Каждый шаг — этап проекта — позволяет приблизиться не только к качественному обслуживанию и рассмотреть существующие в компании корпоративную культуру, бизнес-процессы, оргструктуру, регламентацию деятельности с точки зрения клиентоориентированности и привести желаемые изменения. Восемь представленных в этой главе основных этапов — это путь к удовлетворенному клиенту.

Все проекты по разработке стандартов сервиса схожи в том, что начинаются с одного: с аудита текущей ситуации. Во-первых, сотрудники могут видеть положение вещей внутри компании иначе, чем руководители компании. Топ-менеджмент жалуется, например, на недостаточно хороший сервис: «У нас сотрудники плохо обслуживают». Идем к сотрудникам, а они говорят: «Мы не можем по-другому работать!». Приходится начинать работать и с тем, что говорят сотрудники, и с тем, что говорят руководители. Просто принудить персонал выполнять стандарты не получится: работники, как правило, выдают определенный объем сопротивления, и часть из него объективна. Они говорят: «У нас не хватает времени, чтобы делать все это!». И тогда надо показать возможность оптимизации их деятельности.

Подготовка к разработке стандартов, в первую очередь, начинается с создания рабочей группы проекта, в которую входят эксперты и ключевые сотрудники с опытом работы в компании, ответственные за работу персонала и качество сервиса. Этот шаг может включать в себя аудит уровня сервиса по всем точкам компании, если он не был проведен до начала проекта, т.е. до осознания в компании необходимости разработки и внедрения стандартов. Зачастую именно в ходе проверки и анализа выявленных проблем, связанных с обслуживанием, озвучивается предложение о стандартизации как о тактическом и стратегическом их решении.

Созданная для разработки и внедрения стандартов рабочая группа согласовывает и утверждает порядок своей работы по проекту — регламент встреч и отчетности. При этом все члены группы, включая внешних экспертов, должны располагать полной информацией о:

- штатном расписании;
- организационной структуре направления;
- ответственных за качество обслуживания лиц с их контактными данными;
- принципиальных планах помещений для выделения зон обслуживания (в b2c);
- согласованным графиком интервью с ключевыми сотрудниками и топ-менеджерами

Этап 1. Идеология

Стандарты сервиса строятся на основе сформулированных миссии и ценностей компании. Как мы уже знаем, они ни в коем случае не должны противоречить друг другу. Ценность клиентоориентированности, например, выражается в том, что не «клиент подождет, если другой сотрудник подошел с вопросом», а наоборот. Даже если вопрошающий — сам владелец. В противном случае, можно констатировать, что ценность «не работает», так как она — «в тени» других ценностей, определяющих поведение работников.

Разрабатывая идеологию и стандарты обслуживания клиентов определенной компании, не всегда можно заранее оценить весь масштаб и сложность проблемы. По сути, необходимо конкретизировать позицию компании как по отношению к своим клиентам, так и по отношению к своим сотрудникам. Только с такой, до конца проясненной позицией, можно будет создавать эффективную систему стандартов и идеологии компании.

Миссия является пересечением личных, корпоративных и общественных интересов. В ней отражены общие устремления и личные амбиции. Это кредо и видение компании в долгосрочной перспективе и в то же время — вневременная общественно-полезная цель. Это обещание клиенту, что он приобретает намного больше того, чем покупает (услугу или товар). И в этом обещании нет ничего макиавеллианского, так как компания производит намного больше, чем производит. Ведь неизменным спутником бизнеса всегда будут новые связи, цели и смыслы.

! Клиентоориентированность нельзя развить в одном подразделении, это должен быть принцип работы всей компании

Миссия — это ценностный вектор компании и основа для формирования конкретных целей, определяющая отношение организации к окружающему миру



Миссия и ценности

ООО «КОФЕ СЭТ» как владелец Мастер-франшизы Coffeeshop Company на территорию Российской Федерации заботится о представлении бренда в России.

Миссия

«Мы являемся ценителями качественного кофе и несем его энергию людям, живущим в насыщенном городском ритме. Мы сделали невозможное, совместив быстроту и качество!».

Ценности

Позитивный темп жизни — Espresso it...

Каждому нашему посетителю мы говорим — «Наслаждайтесь!»

Мы чувствуем атмосферу и ритм жизни города.

Мы соответствуем темпу жизни наших Гостей.

Качество продуктов

Coffeeshop Company — это европейская требовательность к качеству. Мы заботимся о качестве и свежести продуктов: опытные сотрудники, надёжные поставщики, выверенная рецептура, качественная еда. Мы используем европейские технологии приготовления, проверенные временем. Мы ориентированы на экологичность продуктов, оборудования, технологий.

Люди

Мы живем в городе и работаем для горожан. Мы ориентированы на профессиональный рост наших сотрудников. Каждый сотрудник проходит обязательное обучение, каждый сотрудник — мастер своего дела.

Рис. 1. Идеология российской сети Coffeeshop Company, адаптированная BI TO BE

Ее структура отражает причину и ценность деятельности компании.

1. «Кто мы?» — это описание того, что и как делают сотрудники компании, общее представление о желаемом образе компании.
2. «Для кого мы работаем?» — описание интересов, которые преследует компания, характеристика адресатов миссии и компании в целом, формулирование намерений и способов их реализации.
3. «К чему мы стремимся?» — описание того, чего желает достичь компания. Эта часть предполагает использование ожиданий заинтересованных сторон и их согласование.

Миссия компании должна соответствовать трем критериям:

- масштаб (учесть возможности и ключевые стремления),
- вызов (стимулировать мотивацию персонала, призвать к достижениям),
- уникальность (в том числе — корпоративного стиля сервиса).

С миссией, как правило, формулируются или уточняются ценности компании. В них сосредоточены те качества, с помощью которых компания будет стремиться осуществлять свою миссию.

Любая ценность воспринимается через призму личных ценностей. Скажем так, у каждого свой «болевым порог». Для кого-то вежливость — это не нахамить, а для кого-то — означает пожелать всего самого доброго, сделать искренний комплимент. И если мы берем декларируемые стандарты, где все прописано в общих чертах, они несут именно риск интерпретации в рамках личных ценностей. А когда мы разрабатываем детализированные стандарты, то оставляем место под индивидуальную подстройку под клиента, но задаем рамки. Например: приветствие — какое будет удобно сотруднику, а далее обязательно нужно сказать так-то и так-то. Например, многие вопросы, адресованные клиенту, мы прописываем через дробь.

Примеры ценностей компаний

Компания	Ценности
Призма	Мы заботимся о клиенте. Мы берем на себя ответственность за сотрудников и окружающую среду. Мы постоянно совершенствуемся. Мы работаем результативно
Сбербанк	Порядочность. Стремление к совершенству. Уважение к традициям. Доверие и ответственность. Взвешенность и профессионализм. Инициативность и креативность. Командность и результативность. Открытость и доброжелательность. Здоровый образ жизни (тело, дух и разум)
RBI	Профессионализм. Результат. Сотрудничество. Инновационность. Качество. Ответственность. Клиентоориентированность.

Любовь Калинина,
 специалист
 Консалтинговой группы
 BI TO BE



Пример раскрытия ценностей

Ценность CRAMO	Область раскрытия	Детализация ценности
Клиентоориентированность	Как мы работаем	Мы всегда слушаем клиента. Мы отвечаем за свои обещания. Мы полны энтузиазма и обладаем большим адаптивным потенциалом
Доверие	Кто мы	Мы — правдивы, этичны и профессиональны. Всегда рядом и в зоне доступа. Мы открыты, и на нас можно положиться

Довольно серьезно на постсоветском пространстве обсуждается проблема противоречия ценностей — старых, сложившихся, и новых, которые приходят с изменениями, как правило, управленческой структуры или ротации топ-менеджмента. Слияние разных культур — это сложный процесс, к которому многие компании не готовы, что выражается в сосуществовании «советского стержня» и «наносных прозападных» ценностей. Презентация корпоративной идеологии в стандартах позволяет избежать эклектического соединения противоречащих ценностей разных субкультур в компании и способствуют их интеграции в единую философию.

Приступая к решению вопроса стандартизации, мы должны определить для себя: что и как собираемся стандартизировать; как это будет касаться сотрудников, услуг и т.д.

Ценности — эмоционально значимые, внутренние регуляторы деятельности человека. Ключевые ценности образуют корпоративную культуру, направляющую действия сотрудников

! Необходимо разработать меры по снижению сопротивления изменениям. Внедрение стандартов — это изменение компании

Этап 2. Бенчмаркинг

Для разработки видения дальнейшего развития компании, определения стратегических целей и внутренних ресурсов для их достижения необходимо проведение бенчмаркинга.

Идея бенчмаркинга — сравнение с неким эталоном — нашла широкое применение в бизнесе. Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг — анализ и внедрение методов управления успешных компаний.

В цикле Деминга PDCA (Plan – Do – Check – Act: Планируй – Делай – Проверь – Корректируй) бенчмаркинг рассматривается не как разовое или периодическое мероприятие, а как циклически повторяющийся процесс принятия решений по обеспечению конкурентоспособности организации, в том числе за счет качества персонала.

Целенаправленное использование бенчмаркинга началось в 1979 году в Rank Xerox. В то время конкурирующие компании (предположительно — Canon) предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Это послужило причиной инициации Rank Xerox проекта «Бенчмаркинг конкурентоспособности», направленного на анализ затрат, а также качества собственных продуктов по сравнению с японскими аналогами. Проект был очень успешен. С тех пор бенчмаркинг является частью бизнес-стратегии Xerox. Примерно в то же время компания Ford Motors озаботилась своим отставанием от европейских и японских производителей, и руководство компании решило разработать автомобиль, который сочетал бы в себе 400 лучших характеристик, имеющих принципиальное значение для потребителя. Характеристики были не только скопированы, но и усовершенствованы в модели Ford Taurus, имевшей большой успех на рынке.

Бенчмаркинг обычно предполагает участие внешних экспертов. Его применение можно представить в виде четырех последовательных действий.

Президент Глобальной сети бенчмаркинга Р. Кемп выделяет в процедуре 10 шагов. Многие компании рассматривают разработанную им для Rank Xerox модель бенчмаркинга в качестве стандарта, относительно которого другим компаниям следует проводить «бенчмаркинг бенчмаркинга».

Бенчмаркинг — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования других компаний с целью улучшения собственной работы

Версия Кемпа включает 10 шагов:

- определить, бенчмаркинг какого процесса должен проводиться;
- выбрать компании для сопоставления;
- определить метод сбора данных и собрать их;
- определить текущие уровни качества работы;
- дать прогноз будущих уровней качества работы;
- подготовить отчет о результатах бенчмаркинга и получить одобрение;
- поставить задачи для функциональных областей;
- разработать планы действий;
- провести конкретные действия и мониторинг результатов;
- переоценить стандарты.

К самым распространенным видам бенчмаркинга относят следующие:

- 1 Внутренний бенчмаркинг** — бенчмаркинг, производимый внутри организации, в основу которого положено сопоставление характеристик производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;
- 2 Бенчмаркинг конкурентоспособности** — изучение характеристики конкурентоспособности фирмы и ее сопоставление со сложившейся на данный момент ситуацией у конкурентов; включает в себя также исследование специфических продуктов, возможностей и альтернатив корректировки или смены процесса производства или административных методов управления предприятий-конкурентов;

- 3** **Функциональный бенчмаркинг** — бенчмаркинг, занимающийся сравнением определенных функций двух или более компаний в одном и том же секторе;
- 4** **Бенчмаркинг процесса** — подразумевает работу по изменению определенных показателей для возможности их сравнения с фирмами, характеристика которых опережает данное предприятие в аналогичных процессах;
- 5** **Общий бенчмаркинг** — бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора;

Реже говорят о выделении таких более узких видов, как бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристики, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг.

Разные виды бенчмаркинг образуют сеть координат, в которых становятся видны ресурсы и мишени для дальнейшей оптимизации. На рис. 2 и 3 графически отображены данные по направлению розничных продаж в ООО «Несте Санкт-Петербург». Мы можем четко выделить те зоны развития, которые определяли стратегию компании на 2005-2006 годы относительно увеличения доли рынка (в рамках соблюдения договоренности о конфиденциальности проектной информации мы используем данные со сроком давности от 5-7 лет).

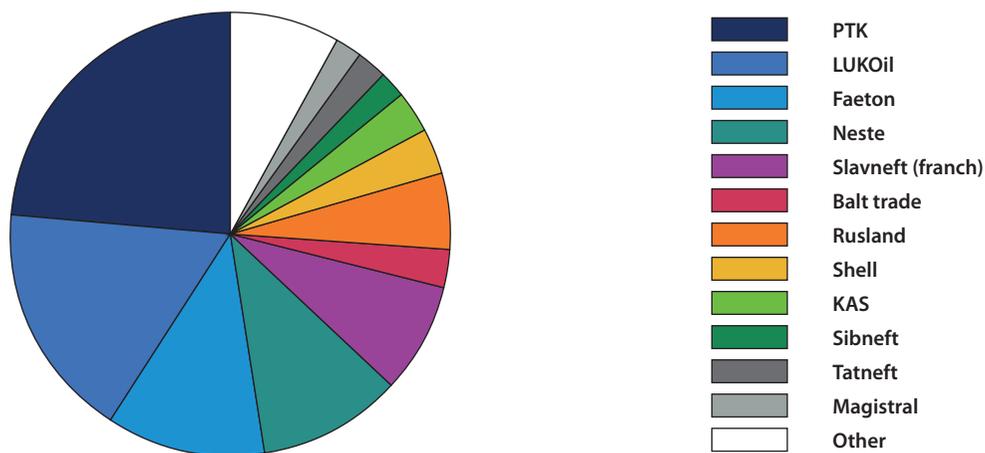


Рис. 2. Доля рынка.
Бенчмаркинг (по данным 2004-2005 гг.)

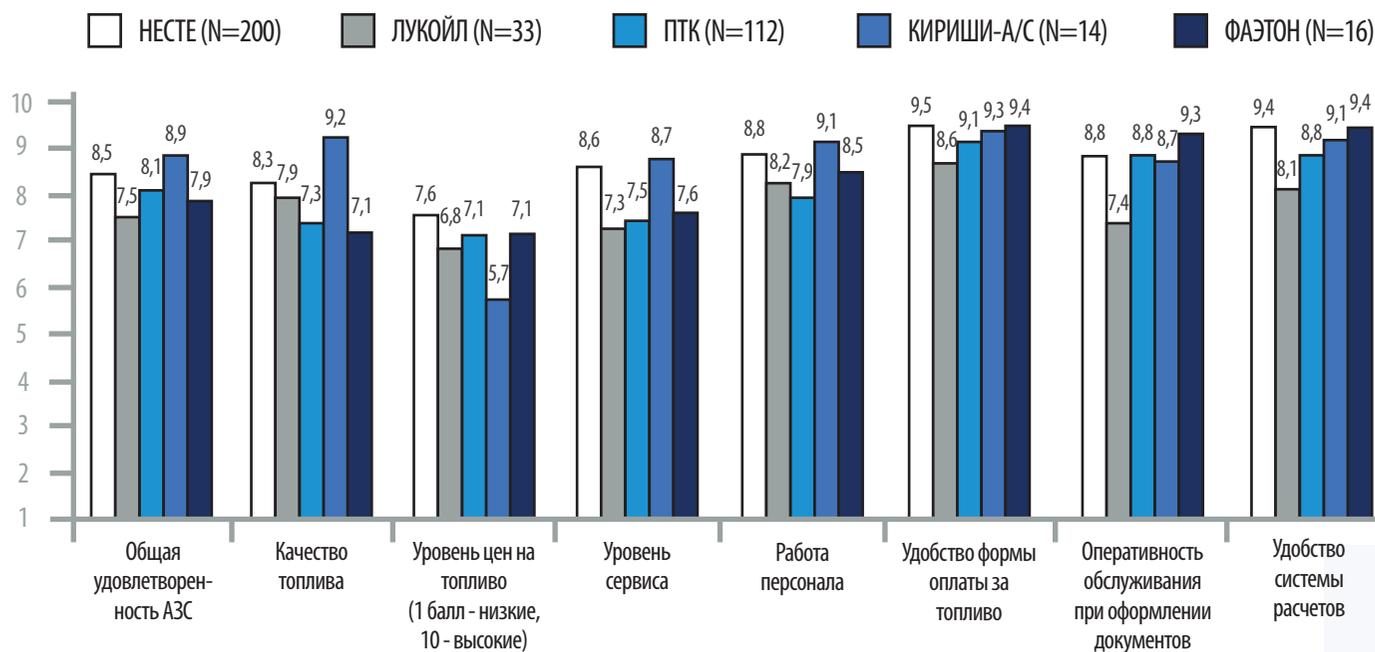


Рис. 3. Оценка сетей АЗС региона по категориям (по 10-бальной шкале)

Этап 3. Создание модели TO-BE («Как должно быть»)

Если стандарты формируются для компании, которая уже работает на рынке и хочет оптимизировать свою деятельность с помощью внедрения системы стандартов, то, исходя из собранных актуальных данных по текущему положению в компании, создается модель AS-IS («Как есть»). Если же компания — новая, создается модель TO-BE («Как должно быть», иногда в английском варианте встречается SHOULD-BE), которая соотносится с имеющимися ресурсами и рыночной средой.

Цель этого этапа проста — понять, что должно получиться в результате внедрения стандартов. Вся полученную информацию нужно привести к «общему знаменателю». Значит, должны быть учтены интересы и компании, и потребителей.

Для этого рабочая группа определяет критические зоны в модели AS-IS, исходя из модели TO-BE по трем направлениям:

- определение слабых мест (разрывов) в работе компании;
- определение конкурентных преимуществ;
- анализ зон безопасности бизнеса.

Для компании, которая только выходит на рынок, берутся значения конкурентов по верхней планке их достижений. Это позволяет сразу сориентировать менеджмент на то, с какими преимуществами компания выйдет на рынок и заявит о себе как о сильном игроке.

Как правило, этот шаг включает внешнюю экспертизу, потому что для него важна наглядность бизнес-процессов, которую можно получить только в ходе независимого интервьюирования и обработки данных. Если же эту функцию выполняет специально созданный в компании аналитический отдел, то следует учитывать вероятность тенденциозности в заключении. Поэтому логичнее всего осуществлять сбор информации теми сотрудниками, которые будут достаточно компетентными, но «внешними» в отношении оцениваемого направления (в разветвленной сети —

такое возможно). Все данные должны быть визуализированы, т.е. показаны в схемах, отражающих разрывы, преимущества и зоны безопасности.

Как правило, модель ТО-ВЕ отражает не только бизнес-процессы, но и оргструктуру, так как корректировка процессов может существенно менять загрузку ответственных лиц. Чтобы избежать избыточности или дефицита в контроле отдельных звеньев, а также наложения процессов, формируется рабочая матрица, которая в дальнейшем не входит в Книгу стандартов сервиса, но является несомненной ценностью в ходе работы над моделью ТО-ВЕ. Она помогает соотносить полномочия, должностные обязанности и функции, непосредственно связанные с обслуживанием клиентов. После того как матрица полностью прорисована, можно определить, где существует высокая загруженность звена, чтобы уменьшить ее делегированием или новой должностной единицей.

Схемы процессов модели ТО-ВЕ (см. Рис. 4) вполне могут не включаться в основной текст Книги стандартов сервиса и служить только в качестве рабочего материала.

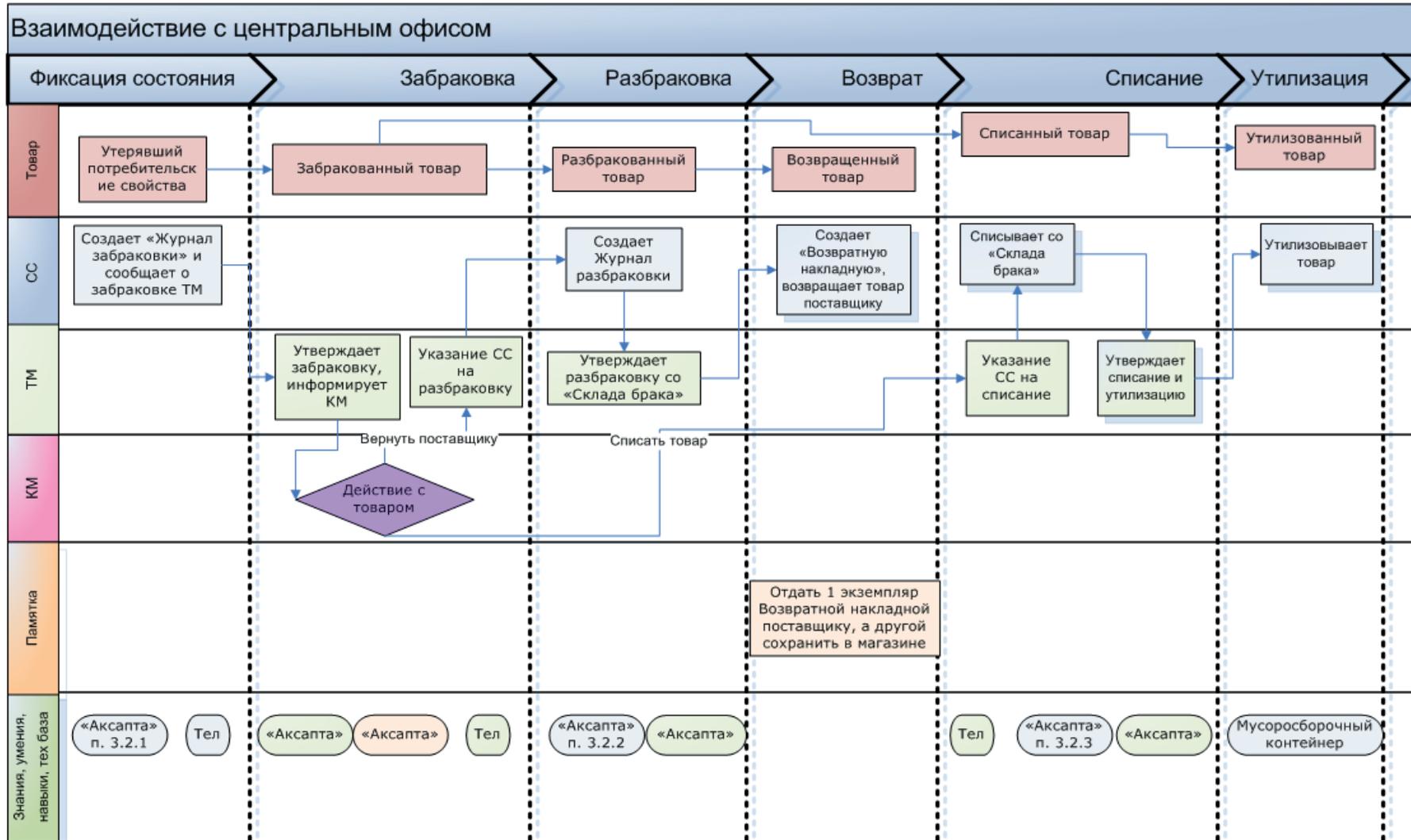


Рис. 4. Из Книги стандартов сети магазинов Smart

Этап 4. Описание ключевых процессов

Мы решили выделить описание ключевых бизнес-процессов в отдельный этап, так как он требует особой концентрации внимания и продолжительной работы. Его можно обозначить как фокусировку области развития сервиса. Под описанием ключевых бизнес-процессов обычно понимают правила и процедуры, описывающие путь клиента, путь продукта, путь компании (кофейни, ресторана, отеля и т.д. во взаимодействии с внешними структурами, например, с госорганами) и в компании (прием, адаптация, обучение и поощрение, увольнение, командирование, регламентация времени и т.д.).

Описание, как правило, включает в себя оформление реестра процессных проблем и рекомендаций с уточнением требований к стандартам сервиса. На этом этапе полученные при сопоставлении моделей результаты прорабатываются, чтобы:

- выделить процессы, связанные с услугой, которые в модели «Как есть» отстают от модели «Как будет», т.е. нуждаются в оптимизации;
- спроектировать процессы, которые являются стратегически значимыми для развития эффективности взаимодействия с клиентом (они могут быть отражены в обеих моделях, в модели «Как будет» или быть переходными);
- дополнить модель «Как будет» детализацией и декомпозицией целей по всем единицам.

Описание ключевого процесса — напрямую связанного с основным направлением деятельности компании и влияющего на управление качеством услуг, — максимально детализировано и директивно, т.е. отвечает задаче «подтягивания» модели «Ка есть» к «Как будет». Это отличает описание ключевого процесса на этом этапе от тех процессов, которые были представлены в моделях: процесс проектируется в рамках перехода к «Как будет».

Фокус на ключевых процессах — это сосредоточенность на главном. Если этих деталей будет слишком много — то возникнет вопрос, а что же в этом огромном главном, на самом деле, главное? Наиболее удобные принципы для проработки ключевых процессов — матричный, т.е. выде-

Бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует ресурсы компании в ресурсы, представляющие ценность для потребителя (клиента)

ление определенных ожиданий по зонам или для каждой значимой операции, и модульный, т.е. раскрывающий поведение в типовой ситуации.

Описание может быть представлено с проработкой речевого модуля и без него, быть частично или полностью визуализированным, содержать подробную инструкцию с полным алгоритмом действий или свернутую шаблонизированную схему. Принято считать, что подробная детализация — это большой плюс, но это не всегда так: в некоторых сферах ее не избежать, и обучение стандартам становится длительным (с ранжированием степени их освоения по категориям — подобно к тому, как мы это видим в технологии «б сигм»), но общая тенденция — это максимальное упрощение. В тех компаниях, где работает молодежь или мигранты (например, шеф-повар восточной кухни), но, тем не менее, технологический процесс требует от них быстроты и точности понимания задач, используют максимальную визуализацию в стандартах. Поэтому рекомендации могут быть представлены в виде брошюры обучающих комиксов с ограниченным количеством деталей на картинке: нередко реестр проблем отображается иллюстративно и обязательно с наглядной демонстрацией того, как следует поступать и как совершенно точно нельзя делать. Поэтому матрицу стандартов можно условно представить как зелено-красный светофор для сотрудника. Это позволяет минимизировать затраты на адаптационный период, который у выпускников и у иностранных граждан довольно длителен.

Для стандартов, где необходима подробная детализация, используют модульный подход с конкретной проработкой последовательности операций (в том числе и выражений, которые допускаются в разговоре с клиентом). Рекомендации не должны быть избыточными: если формулировка относится к «визитке» компании, например, в стандартном обращении к посетителю, она часто прописывается как неизменная и принятая в 100% описываемых ситуаций, если же она служит просто примером реплики, ее следует отмечать как вариант «на выбор». Как правило, «не гибких» стандартов в своде стандартов не так уж много, поэтому, чаще всего, через запятую перечисляются варианты, которые равно допустимы в общении с клиентом. В целом, модуль состоит из таких звеньев как: «запрос или проблема» («Ситуация требует...») → задача («Вы должны...») → действие, реакция («Сделать это...») → ресурс, реплика («С помощью...») → комментарий, нетипичная ситуация, примечание или ссылка («Обратите внимание на...»).

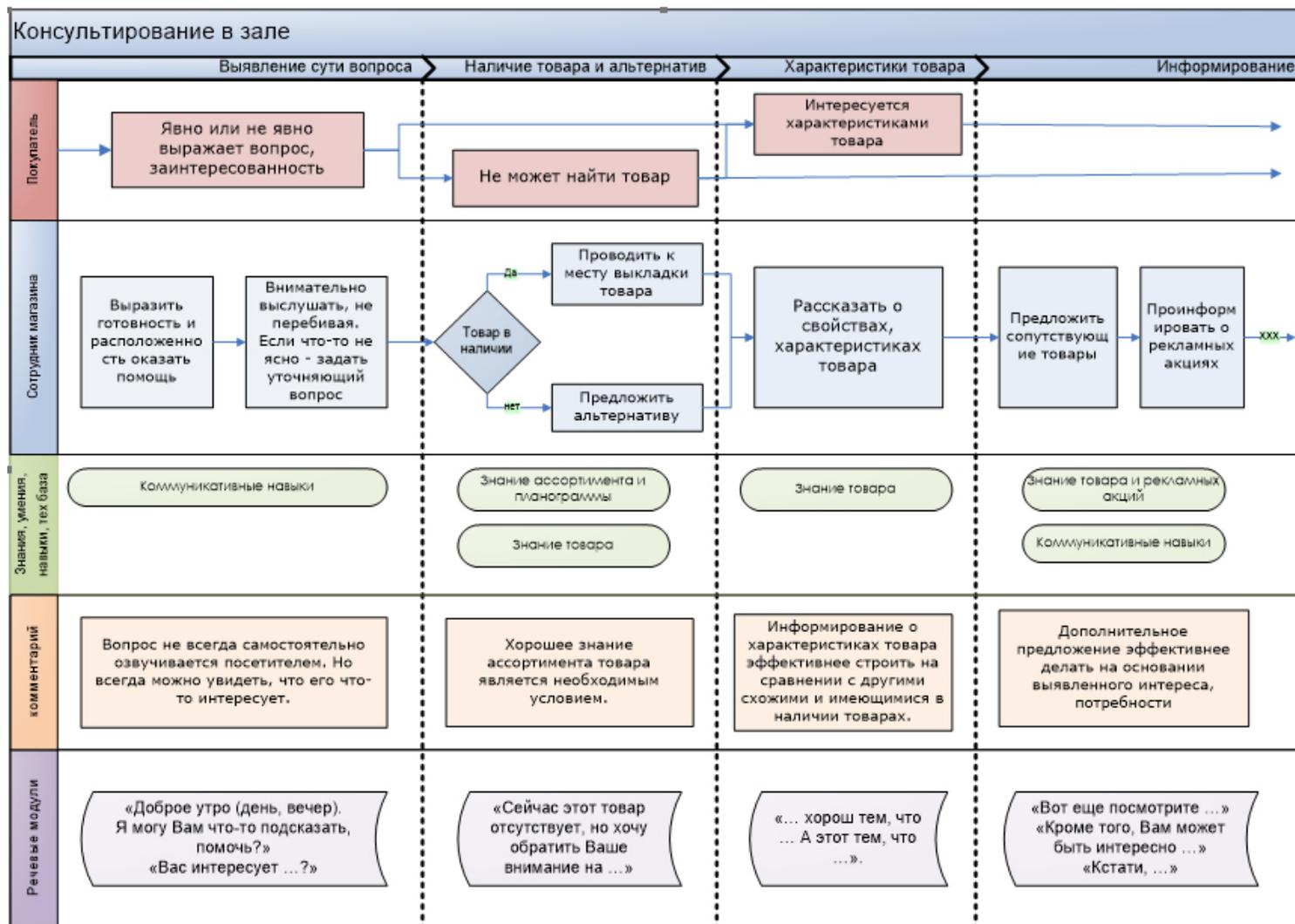


Рис. 5. Из Книги стандартов сети магазинов Smart

Этап 5. Внедрение стандартов

Внедрение стандартов может проводиться в разных формах. Стандарты могут жить в компании в виде инструкций, памяток, в качестве части внутренних стандартов деятельности компании.

В редких случаях они транслируются в ходе обучения в устной форме (участники самостоятельно конспектируют стандарты, которые сразу же проигрываются в ролевых играх). Однако устная или предельно сжатая формы презентации стандартов имеют существенный недостаток — наработанные материалы быстрее забываются и искажаются.

Наиболее полной формой внедрения стандартов обслуживания является Книга стандартов сервиса. Как инструмент управления персоналом Книга стандартов обслуживания наиболее востребована при изменении системы управления, которая предполагает:

- увеличение численности персонала,
- сложные, многоступенчатые бизнес-процессы.

Смысловое ядро стандартов сервиса представляет отработанную схему взаимодействия и технологии общения «сотрудник — клиент». Такая схема создает возможность для самоконтроля и профессионального самосовершенствования сотрудников.

Стандартизация сервиса бывает детализированная и декларационная. Декларационная стандартизация происходит по следующему алгоритму: мы обращаемся к сотрудникам с информацией, учим их общаться с клиентом на грамотном русском языке и этикету. Детализированная стандартизация будет выглядеть следующим образом: мы обучаем общению с клиентом на грамотном русском и прописываем формулировки: «Здравствуйте!», «Добрый вечер!», «Бодрого утра!» или «Приветствую Вас!», в зависимости от сегмента.

Корпоративная книга обслуживания клиентов (Customer Service Book, CSB) — это свод правил и норм по взаимодействию с клиентами, сочетающий в себе опыт успеха, ноу-хау компании с опытом передовых практик отрасли



Андрей Прохоренко,
 бизнес-тренер
 Консалтинговой группы
 BI TO BE

Этап 6. Разработка Корпоративной книги обслуживания клиентов

Корпоративная книга обслуживания клиентов, по сути — это конкурентное преимущество компании, которое обеспечивает единый высокий уровень обслуживания клиентов на всех точках, а также становится частью имиджа компании и отличает бренд компании от других.

В целом, структура данного документа имеет следующее содержание.

1. **Корпоративная философия компании** (миссия, система ценностей, история компании, преимущества и перспективы).
2. **Политика компании по отношению к обслуживанию клиентов** — собственно стандарты обслуживания.
 - 2.1. Технологии взаимодействия с покупателями / посетителями, общение по телефону и личное общение.
 - 2.2. Дресс-код.
 - 2.3. Описание поведения сотрудника в ходе обслуживания («Приветствие», «Помощь и консультирование», «Работа на кассе», «Прощание» и т. д., которые могут объединяться в отдельные раздаточные блоки, например, «Учебник стандартов для бармена», «Правила общения для службы приема и размещения в отелях» и т.п.);

Пример из детализированных стандартов сети АЗС.

Оператор: Здравствуйте.

Клиент: Здравствуйте.

Оператор: На какой ТРК Вы заправлялись?

Клиент: Моя колонка № ...

Оператор: Каким видом топлива? Может, Вы хотите купить что-нибудь еще (предлагается принять участие в рекламной акции)?

- У нас можно перекусить в кафе, попить кофе.*
- Оператор озвучивает сумму покупки (при сумме покупки свыше ... рублей у клиента необходимо попросить документ, удостоверяющий личность. Данные о клиенте указываются на чеке, который остается на АЗС).*
- Спасибо за покупку. До свидания, приезжайте к нам еще. Счастливого пути!*

Клиент: Спасибо. До свидания.

2.4. Правила поведения в трудных и конфликтных ситуациях.

2.5. Классификация клиентов.

Из стандартов обслуживания в сети магазинов iPort Apple Premium Reseller

Нюансы проведения демонстрации в зависимости от типа покупателя

- **Новичок в продукции Apple.** Когда вы проводите демонстрацию покупателю, незнакомому с продукцией Apple, используйте терминологию, которая будет ему понятна. Не стоит рассчитывать, что покупателю будут известны такие термины, как названия приложений, Dock или дисплей Retina. Во время демонстрации уделите некоторое время объяснению этих основных понятий.*

Если покупатель задумывается о переходе с другого продукта, например PC или другого смартфона, найдите общие черты и используйте терминологию, знакомую покупателю. Например, если вы показываете OS X, можно сказать так: «Панель Dock в нижней части экрана похожа на меню "Пуск" на персональном компьютере, но пользоваться ею намного проще. Вы можете быстро найти свои любимые приложения и часто используемые файлы».

- **Владелец продукта Apple.** Если вы проводите демонстрацию для покупателя, который уже пользуется каким-либо продуктом Apple, применяйте его знания, чтобы вызвать интерес к новому продукту. Например, если вы показываете покупателю, как найти*

файлы и приложения на Mac, можно сказать: «Launchpad во многом схож с главным экраном на вашем iPhone. Это место, откуда вы можете быстро перейти ко всем приложениям на своем Mac. Вам покажутся знакомыми и другие функции на Mac, например жесты Multi-Touch, App Store для Mac и Spotlight».

- **Покупатель, проводящий обновление своего продукта Apple.** Если вы проводите демонстрацию для покупателя, выполняющего обновление, обратите его внимание на новые функции и свяжите их с теми функциями, которые уже знакомы покупателю.

Покупатели, проводящие обновление, часто интересуются техническими характеристиками нового продукта. Покупателю, у которого уже есть iPhone предыдущего поколения, скорее всего понравится, насколько возросла производительность новой модели по сравнению с предыдущей. Вы можете продемонстрировать преимущества нового процессора, а также дисплея Retina. Для этого запустите игру на iPhone и покажите потрясающую графику, высокую скорость отклика и анимации.

2.6. Порядок взаимодействия с внутренними клиентами (с коллегами из других подразделений, центрального офиса).

2.7. Должностные инструкции, порядок премирования.

2.8. Контроль и процедура оценки и самооценки стандартов.

2.9. Шаблоны документов, формы отчетности, чек-листы.

- 3. Описание ключевых процессов с визуализацией.** Содержательная часть определяется заранее, на предыдущем этапе. При составлении макета могут быть внесены изменения, направленные на быстроту и точность восприятия персоналом. Как правило, при разработке CSB прорабатывается несколько вариантов текста, которые оцениваются экспертами и рабочей группой по критериям понятности содержания, безошибочности и непротиворечивости формулировок, грамотности и т.д. Определяется соотношение текста и визуализации в виде комиксов и схем.

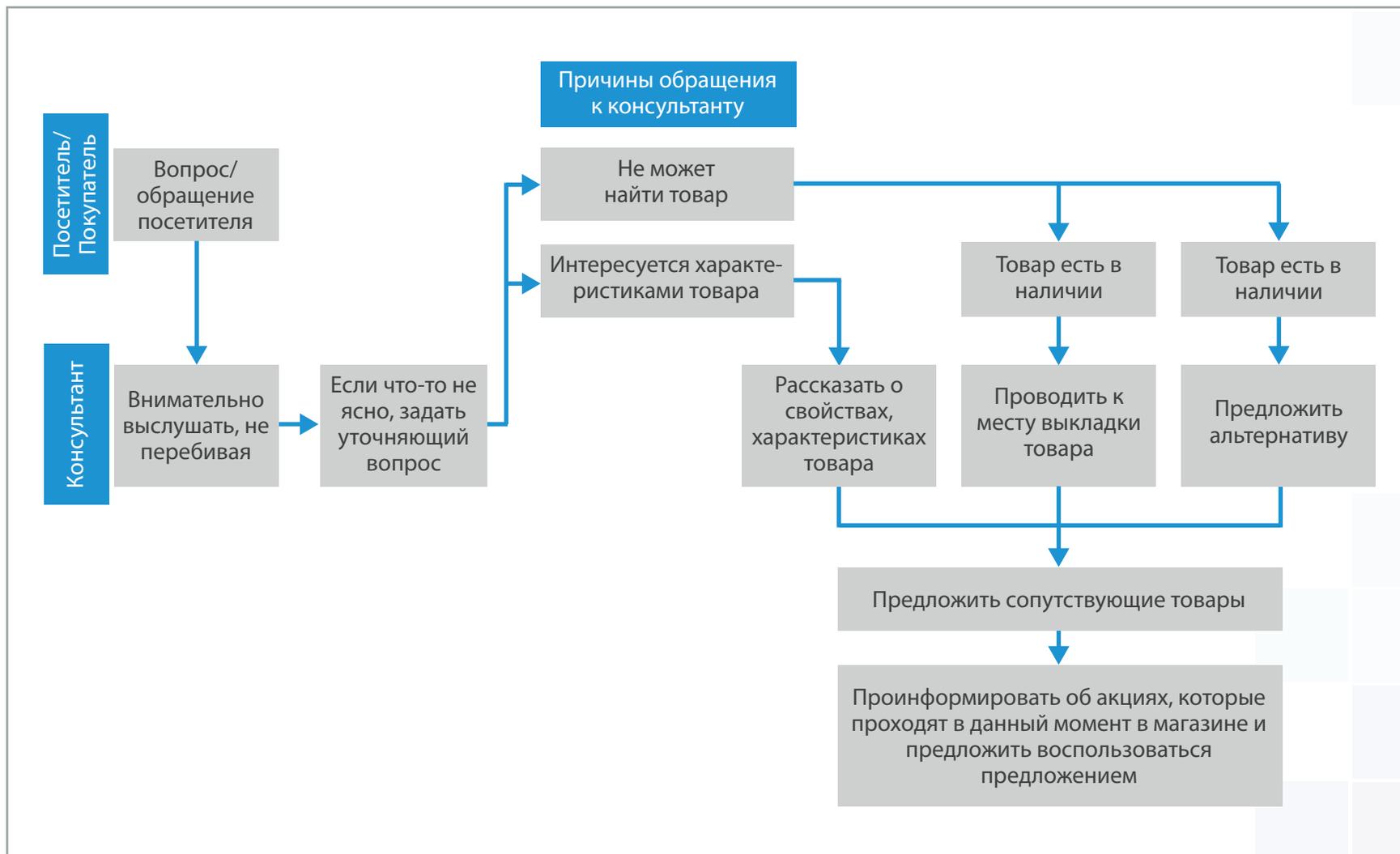


Рис. 6. Стандарт без речевого модуля (из стандартов сети Smart)



Каждому посетителю мы уделяем внимание, начиная с его первого шага в нашу кофейню и до того момента, пока он у нас в гостях.

Посетитель или группа посетителей входит в помещение кофейни. В этот момент сотрудник кофейни:

- если гости остановились у барной стойки, и изучают меню – борд или витрину, сотрудник предлагает им свою помощь;



«Чем я могу Вам помочь?»

- если гости хотят сделать заказ сразу за барной стойкой, сотрудник принимает заказ, затем предлагает гостям расположиться за столиком и информирует обслуживающего этот столик консультанта по кофе о том, что заказ принят;
- при этом сотрудник смотрит посетителю в глаза. Если посетителей несколько, сотрудник кофейни обращается ко всем сразу, обводя их взглядом;
- при приветствии посетителя мы используем следующие фразы:



«Бодрого утра (дня, вечера)»

«Располагайтесь, пожалуйста!»

В случае если приветствуем постоянного посетителя:

«Бодрого утра (дня, вечера), рады видеть Вас снова.»

Разработанная Книга — это лишь документ. Стандарты в этот момент существуют лишь на бумаге. Чтобы они стали частью повседневной деятельности сотрудников, недостаточно просто информировать о наличии стандартов, важно обучить их знаниям, умениям и навыкам, необходимым для реализации стандартов, заданных в Корпоративной книге обслуживания, а также морально подготовить к работе по данным стандартам.



Необходимо создать систему мероприятий по формированию обслуживающего персонала и мотивации к выполнению разработанных и описанных стандартов.

Рис. 7. Стандарт с речевым модулем (из стандартов Coffeeshop Company)

Этап 7. Разработка системы обучения и программы PR

Дальнейшая программа внедрения разработанных и оформленных стандартов предполагает обучение и PR. Программа обучения разрабатывается таким образом, что могут формироваться смешанные группы из действующих и новых сотрудников, но обязательно предусматривается последовательное прохождение сотрудником всех блоков обучения начиная с первого. Каждый последующий блок структурно повторяет предыдущий, но включает больший объем деловых игр и более сложные модели. Обучение дефицитным навыкам и совершенствование с каждым блоком становится все более глубоким, что позволяет после прохождения всего курса обучения рекомендовать часть сотрудников к зачислению в кадровый резерв (если, конечно, кадровая политика компании предполагает создание такого резерва).

Программа обучения и PR содержит следующие блоки:

- презентация стандартов;
- обучение и ознакомление с Книгой стандартов, системой мотивации и контроля;
- оповещение о целях и задачах стандартизации на всех уровнях компании;
- пилотное внедрение (апробирование, корректировка);
- выпуск приказа;
- контроль соблюдения стандартов.

Можно использовать любые инструменты внутреннего PR, имеющиеся в компании: корпоративные газеты, конкурсы для персонала, премирование самых успешных сотрудников. Обучение стандартам обслуживания с привлечением внешних экспертов предполагает проведение демонстрационного тренинга по обучению персонала работе по стандартам (при наличии у компании центра обучения).

Программа собственно обучения, как правило, состоит из нескольких блоков: история компании, корпоративная философия, изучение правил и процедур, непосредственно стандарты обслуживания и концепция обслуживания, изучение параметров и характеристик заведения (оборудование зала, режим работы смен и т.д.), оперативный маркетинг (включающий дополнительные про-

дажи), путь клиента от визуального контакта до прощания, образ клиента (классификация клиентов) и изучение функциональных обязанностей.

Тематический план обучения для сети кофеен

Философия успеха

- История компании.
- Искусство и культура кофе.
- Конкурентные преимущества.

Изучение системы Франчайзинга

- Система Франчайзинга.
- Технологии сети.

Знакомство с корпоративными стандартами

- Корпоративная философия.
- Представление компании.
- Правила и процедуры.

Знакомство с кофейней

- Экскурсия по кофейне.
- Рабочее оборудование.
- Складские и подсобные помещения.
- Дизайн и оформление кофеен.

Путь посетителя

- Путь посетителя в кофейне формата 1.
- Путь посетителя в кофейне формата 2.

Концепция обслуживания посетителя

- Портрет посетителя.
- Этапы обслуживания посетителя.

Информация о конкурентах.

Ролевые игры.

Учет и контроль денежных средств

- Кассовый аппарат.
- Работа в программе «Интерактив».
- Работа с денежными средствами.
- Учетно-финансовая документация.

Приготовление закусок и напитков

- Ассортимент продукции указанный в меню.
- Приготовление закусок и десерта.
- Приготовление напитков.
- Сервировка.

Рабочее оборудование

- Виды оборудования.
- Устройство и обслуживание.
- Приемы работ.
- Мелкий ремонт.

Итоговая проверка знаний

- Экзамен для «Консультант по кофе».
- Экзамен для «Бариста».
- Экзамен для «Администратор/Менеджер».

! Необходимо придерживаться посту-
пательности во внедрении
процедур — от простых к
более сложным

Модульный план обучения

При составлении модульного плана обучения всегда учитывается объем компании, число сотрудников, периодичность обучающих мероприятий, специфика отрасли, загруженность сотрудников, уровень развития корпоративной культуры, стиль управления и многое другое. Конкретизированный по компетенциям план модульного обучения, например, управлению и лидерству, можно посмотреть [на нашем сайте](#). Его удобство заключается в том, что он позволяет сконцентрироваться только на необходимых знаниях, умениях и навыках, предполагая конкретный результат в соответствии с уровнем управления и спецификой деятельности подразделения или направления. В общем виде, план обучения может выглядеть следующим образом.

Для локальных менеджеров

- Мотивационно-аналитическая сессия «Стратегия развития компании ... (указывается период)» (с деловой игрой [«Архипелаг ценностей»](#) для двухдневного мероприятия).
- Тренинг «Лидерство в сервисе».
- Семинар-тренинг «Формирование эффективной команды».

Для линейных сотрудников сферы финансовых услуг

- Мотивационная сессия. Она часто включается в тренинговую программу, но эффективнее проводить ее накануне тренинга, давая участникам небольшие предварительные задания для самостоятельной подготовки.
- Семинар-практикум «Формирование и развитие дефицитных навыков».
- Тренинг «Формирование эффективной рабочей группы».
- Семинар-практикум «Система управления знаниями».

Для линейных сотрудников сферы HoReCa

- Семинар-тренинг для внутренних тренеров «Эффективный сервис».
- Тренинг «Обучение стандартам» для всех сотрудников.

Для менеджеров HoReCa будет уместным включить в план проведение игры [«Marketplace»](#), кото-

рая ориентирована на расширение бизнес-видения.

Как правило, программа мероприятий предполагает развитие не только профессиональных дефицитных навыков и обучение не только самим стандартам. Эмоциональная саморегуляция, активное слушание и управление конфликтом и стрессом могут не входить в единую программу обучения стандартам как отдельные темы, но быть представленными в темах «Образ клиента», «Путь клиента», «Концепция обслуживания» и т.п. Когда стандарты предполагают длительный контакт с клиентом, отдельным курсом в программе выносятся [работа с возражениями](#). Чем большее число клиентов предполагается обслуживать персоналу, тем востребованнее навыки управления стрессом и эмоциями. Практика показывает, что эти блоки чаще всего запрашиваются самими сотрудниками.

Как правило, в обучении стандартам активно используются презентации, видеоматериалы, командные игры и творческие задания. Исходя из этого, подбирается специальное и удобное пространство для проведения каждого мероприятия и соответствующие ресурсы.

Этап 8. Оценка и мониторинг стандартов сервиса

Мониторинг стандартов предполагает:

- разработку системы оценки соблюдения стандартов обслуживания клиентов в компании;
- определение эффективности проекта разработки и внедрения стандартов обслуживания в компании («Тайный покупатель», опрос клиентов, «Тайный звонящий»).

В зависимости от рыночной ситуации (например, открытие точек поблизости у конкурента) контроль осуществляется не только ежедневно (например, старшим менеджером) и еженедельно (например, инспектирующим региональным менеджером), но и внепланово методом «Тайный покупатель». Регулярные отчеты о выполнении стандартов анализируются топ-менеджментом компании и учитываются при премировании сотрудников.

Что делать, если стандарт оказался сложен для выполнения? Стоит последовать основным принципам развития стандартов.

! Необходимо формировать механизмы обратной связи между сотрудниками и их руководителями и проводить политику «открытых дверей»

1. Стандарты необходимо все время упрощать. Их надо пересматривать и избавляться от того, что не работает. Суть должна быть отражена на уровне ценностей.
2. Правилами не предусмотреть всех тех ситуаций, которые могут произойти в жизни, поэтому у работника должна быть зона личной ответственности и определенная свобода для самостоятельного решения, например, в рамках комплимента от шеф-повара, 5%-ной скидки или подарочного сертификата на приобретение еще одной услуги. В таком случае «детализация» в стандартах заменяется декларативными стандартами, отраженными в принципах.

Оценка АЗС

АЗС № ____

Сравнивая полученные данные с результатами предыдущего исследования, можно отметить, что данная АЗС, как и прошлый раз показывает высокий уровень, и в этом году получила самые высокие оценки по всем показателям, эксперты всегда выставляли максимальный балл.

Во всех случаях, когда на зоне «Поле колонок» присутствовал заправщик, экспертами отмечается его инициатива, активность и вежливость. Та же тенденция прослеживается и в зонах «Касса», «Quick shop» и «Fast food»: сотрудники проявляют активность, заинтересованность и профессионализм при обслуживании Клиентов.

Коэффициент эффективности деятельности АЗС

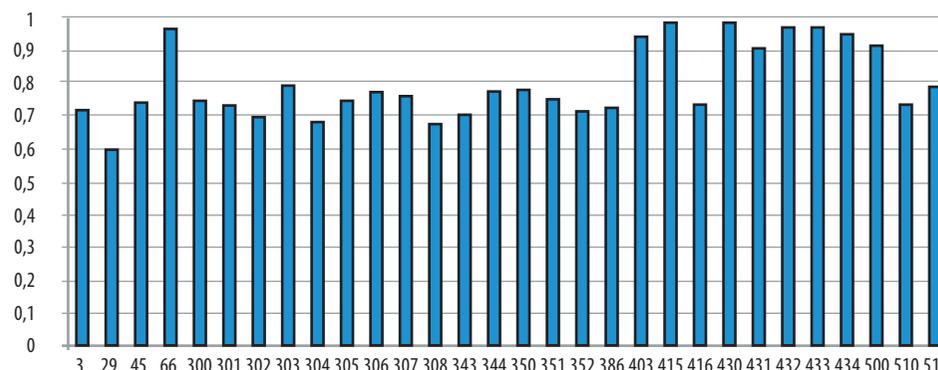


Рис. 7. Диаграмма оценки стандартов обслуживания на разных АЗС одной сети (проверка проводилась методом «Тайный покупатель»)

Рекомендации по итогам оценки стандартов сервиса

Если в ходе проверки были выявлены разрывы в бизнес-процессах, то их устраняют в соответствии с общими (типовыми) рекомендациями по улучшению сервиса.

Рекомендации по улучшению качества сервиса в кассовой зоне / зоне Fast Food.

- Сотрудники на кассе выглядят опрятно.
- Сотрудники на кассе прекрасно одеты.
- Сотрудники, обслуживающие клиентов, благодарят за визит.
- Поведение сотрудников внушает доверие.
- Сотрудники на кассе проявляют искреннюю заинтересованность в решении проблем покупателей.
- Сотрудники на кассе вежливы.
- Сотрудники стремятся помочь покупателям.
- Сотрудники предоставляют дополнительную информацию, позволяют сделать лучший, по мнению клиента, выбор.
- Сотрудники находят к каждому покупателю индивидуальный подход.
- Сотрудники, обслуживая покупателей, задают уточняющие вопросы, помогая найти нужные товары.
- Сотрудники на кассе способны компетентно ответить на вопросы покупателей.

Рекомендации по улучшению качества сервиса в зоне Quick Shop.

- На входе размещена позитивная информация о скидках, распродажах и сезонных предложениях.
- В зоне Quick Shop используются информационные таблички, указатели, стрелки, надписи для обозначения категорий товаров.
- У каждого представленного в зале товара есть ценник.

- Надпись на ценнике имеет корректную и ясную формулировку.

Размещение товара в зале происходит в соответствии с предпочтениями потенциальных покупателей по категориям:

- Товары повседневного спроса.
- Товары периодического спроса.
- Товары импульсного спроса.

Факторы, необходимые для улучшения качества сервиса:

- Планировка магазина обеспечивает удобное передвижение покупателей по магазину.
- Чистота и порядок в торговом зале магазина.
- Планировка магазина помогает покупателям быстро найти нужный товар.
- Товары в магазине отлично разложены и презентованы.
- У магазина привлекательное внутреннее оформление.

Рекомендации по улучшению качества сервиса в санитарной зоне:

- Почасовая уборка.
- Контроль исправности сантехники и сопутствующих устройств (диспенсер для жидкого мыла, диспенсер для бумажных полотенец, сушильный аппарат для рук).
- Контроль наличия расходных материалов (туалетная бумага и т.п.).
- Установка специального устройства для инвалидов, поддержание устройства в рабочем состоянии.

Глава 3. Без остановок

Результаты разработки и внедрения корпоративных стандартов

Для компании

- Компания транслирует свои ценности на всех уровнях, включая уровень поведения своих сотрудников.
- Клиенты компании обслуживаются в соответствии с европейскими стандартами, основанными на ценностях компании.
- Благодаря снижению числа нестандартных ситуаций уменьшаются риски компании.

Для менеджмента

- Разработан и внедрен инструмент управления персоналом, позволяющий оценивать качество работы сотрудников.
- Время менеджмента экономится за счет большей самостоятельности сотрудников, деятельность которых определяется действующими стандартами компании.
- Повышается управляемость компании в целом.

Для сотрудников

- Разработаны и внедрены понятные нормы и правила, облегчающие принятие оперативных решений в процессе обслуживания клиентов и взаимодействия внутри компании.
- Уменьшается количество стрессообразующих нестандартных ситуаций.

! Нужно регулярно проверять стандарты и процедуры на адекватность рыночной ситуации и актуальным бизнес-процессам

Благодарности

Нам будет приятно, если эта книга окажет Вам помощь в совершенствовании Вашего бизнеса. Мы всегда готовы Вас поддержать, так как не секрет, что клиентоориентированность — часть и нашей стратегии развития, рассчитанной на тесные, длительные и доверительные отношения с нашими реальными и потенциальными клиентами и партнерами. Мы понимаем, что ценность любого знания определяется как последствиями незнания, так и возможностями, которые открывает получение нужной информации в нужное время. Мы хотели бы верить, что эта книга попадет к вам «весьма кстати», или же вы вспомните о ней, когда наступит момент для того, чтобы что-то изменить к лучшему.

Мы благодарны мистеру **Джону Шоулу** за добрые слова и душевное напутствие. Мы также благодарим тех молодых специалистов и учащихся, которые взаимодействовали с нами в ходе работы над этим проектом, поддерживали нас и проявляли инициативу и любознательность:

- петербургскую журналистку **Елену Серову**,
- петрозаводского филолога **Анастасию Нестерову**,
- токийского филолога **Аяко Такано**,

и членов команды будущих филологов:

- студентку 2 курса факультета филологии СПбГУ (Санкт-Петербург) **Ольгу Рощину**,
- студентку 2 курса факультета филологии ОГУ (Оренбург) **Екатерину Косареву**,
- студентов 1 курса факультета филологии ОГУ (Оренбург) **Алексея Луценко, Сергея Муравина, Александру Удовиченко, Нафису Хабирову, Евгению Бондаренко, Анастасию Губанову**.

И нам особо хотелось бы отметить:

- петербургского маркетолога **Елену Боровкову**,
- студентов 4 курса факультета филологии ОГУ (Оренбург) **Юлию Кузьмину** и **Татьяну Филатову**,

которые не только принимали участие в идейном наполнении этой книги, но и активно включались в обсуждение других бизнес-проектов.

Нам бы хотелось также отметить вклад экспертов, с которыми мы активно сотрудничали в ходе создания этой книги:

- генерального директора отеля «Авантель Клуб Истра» **Марию Аверкину**,
- директора департамента организации питания отеля «Авантель Клуб Истра» **Сергея Белого**,
- начальника отдела продаж отеля “Heliopark Thalasso” **Григорицу Юлию**,
- руководителя службы приема и размещения отеля «Авантель Песчаный Берег» **Марину Журавлеву**,
- руководителя отдела продаж отеля «Сретенская Москва» **Светлану Пчелинцеву**,
- руководителя отдела бронирования «Холдей Инн Москва Лесная» и «Холдей Инн Москва Сущевский» **Марию Суханову**,
- менеджера по продажам отеля «Авантель Клуб Истра» **Ирину Хотину**,
- руководителя отдела продаж отеля «Авантель Клуб Истра» **Юлию Шабанову**,
- управляющую отелем «Роял-Зенит» **Анну Шипулину**,
- супервайзеру отдела бронирования отеля «Холдей Инн Лесная» **Анастасию Шляпцеву**.

Мы будем признательным вам за отзывы, комментарии и предложения, которые позволят нам дополнить эту книгу, сделать ее лучше, доступнее, интереснее и, таким образом — способствовать развитию сервиса в России. Ждем ваших отзывов на info@bitobe.ru.

Консалтинговая группа BITOBE

Центральный офис

196084, Санкт-Петербург,
Московский пр. д.79а
тел/факс +7 (812) 677 5088
e-mail: info@bitobe.ru