

КАК СОЗДАТЬ ОЧЕРЕДЬ ИЗ КЛИЕНТОВ

Занятие 1

Правила успеха Джоффа Безоса (Amazon) и основателей компаний из списка Fortune



Amazon

В эру, когда успешные технологические компании соревнуются, кто предоставит лучшие условия для сотрудников, этот «миллиардер без излишеств» является приверженцем другой модели – баловать 164 млн клиентов, а не 56 тыс. работников.

Почти сотню лет назад другой легендарный ритейлер – Маршалл Филд из Чикаго придумал знаменитый фаталистический слоган «клиент всегда прав». И, возможно, Безос более, чем кто-либо, воплотил эту мантру в эре цифровых технологий, постепенно разгадывая одну из самых больших загадок бизнеса: как узнать, чего хочет клиент, прежде чем он это купит, а затем превзойти все его ожидания.

Для менеджеров Amazon Джофф Безос – большой авторитет. Но есть и еще более **внушительная фигура**, которая в компании существует **под названием «пустое кресло»**. Во время совещаний Безос периодически оставляет одно кресло пустым и объявляет присутствующим, что в нем сидит **«самый важный человек в комнате» – клиент**.

И если «пустое кресло» – абсолютный босс в Amazon, то миллиардер Безос – его телохранитель, защитник того, что он называет «культурой критериев». И именно Безос придает этому неодушевленному предмету громкий, ясный голос. Деятельность Amazon строится в соответствии с пятью сотнями значительных целей. Около 80% из них ориентированы на клиента.

Часть работников компании старается до минимума сократить ситуации, когда товар отсутствует на складе. Другие бросают силы на то, чтобы создать более широкий ассортимент выбора фильмов для скачивания. Замысловатые алгоритмы на основе привычек группы клиентов выдают готовые рекомендации для новых пользователей.

Ежечасно обновляемый список бестселлеров расскажет вам о самой популярной продукции. А еженедельные обзоры отслеживают ситуацию и показывают, что необходимо подправить. Ревностная защита клиентов оправдала себя. Каждый год Мичиганский университет высчитывает индекс удовлетворенности потребителей по 225 самым крупным компаниям Америки. Amazon годами возглавляла категорию онлайн-ретейла и не раз занимала места в первой десятке среди всех компаний. На данный момент ее опережают только Heinz, Clorox, Apple и три автомобильных бренда.

Но великолепный сервис – еще не все в объяснении экстраординарного успеха компании. Доходы других онлайн-ретейлеров, уделяющих большое внимание клиентам, не идут с \$48 млрд Amazon ни в какое сравнение. Именно столько Amazon заработала за прошлый год. Тем временем традиционные ретейлеры типа Target и Costco тоже взялись за улучшения сервиса – и все же их объединенная рыночная стоимость уступает стоимости Amazon – \$98 млрд. Топ-менеджеры компании находятся в стесненном положении – Безос зорко следит за растратами, отказываясь от цветных принтеров в пользу испытанных черно-белых моделей. Никто не летает первым классом (правда, сам бизнесмен иногда берет в аренду частный самолет на собственные средства). Над экспериментами работают группы из минимального количества людей. Как однажды заметил Безос, если двух пиц недостаточно, чтобы накормить команду, значит, она слишком большая. В офисах по-прежнему стоят дешевые столы из ДСП – пережиток 1990-х, которые директор отказывается менять.

Каким образом вообще делятся полномочия, когда на самом деле ключевая фигура в компании – клиент?

Безос, построивший всю деятельность Amazon вокруг этого правила, предпочитает тратить свое драгоценное время не на обучение потенциального зама, а на чтение мейлов от клиентов. Он завороженно читал все письма, когда компания была маленькой, и эта привычка нисколько не изменилась. Десятки раз за год инициативные предложения потребителей перерастают в качественное улучшение деятельности Amazon.

Даже сердитые письма – это «фантастика, если хочешь знать честную оценку», убежден собеседник. Ну и, конечно, существуют письма от поклонников Amazon. Отвечая на наш вопрос о любимых письмах от клиентов, Безос показал письмо от женщины, которая подсчитала, как компания повлияла на ее жизнь за последние 12 лет. Когда женщине было под тридцать, она покупала с Amazon книги и компакт-диски. Затем за \$79 в год она стала членом Amazon Prime Program для постоянных клиентов и получила право на бесплатную доставку. «А теперь Amazon помогает мне выбрать матрац и обучающие книжки для моего сына», – пишет она. Невероятные объемы покупок, связанных с беременностью и рождением малыша, часто ошеломляют женщин. А эта клиентка вместо стресса ощущает полный комфорт и удобство! Свое письмо она заканчивает так: «Спасибо за то, что вы сделали мою жизнь легче и проще...



Ориентация на обслуживании клиентов вызвало эффект снежного кома, который помог Zappos взлететь до новых высот. К концу 2003 года Zappos почти удвоил свои доходы до \$70 миллионов. В 2004 году компания заработала \$184 миллиона. Бизнес-лидеры, особенно новаторы, постоянно смотрят, что эксплуатируется, но что более важно - что еще можно осуществить.

К завершению 2004 года команда Zappos полагала, что сосредоточение на клиентах и их восприятии не только повысило доходы на 600%, но таким образом было создано глобальное сообщество энтузиастов и сторонников бренда Zappos. И все же в 2005 году команда была направлена на ее самое большое преобразование.

"Мы действительно никогда не обращали особого внимания на то, что делали другие компании. Мы никогда не знали, что решения, которые мы приняли, были в прямом противоречии по отношению к таковыми наших конкурентов".

Доказательства успеха были в продажах. 2005 год достиг новой рекордной высоты в \$370 миллионов, а 2006 год принес почти \$600 миллионов. С формированием ориентации на клиентов и сотрудников, компания, в конечном счете, в 2008 году получила рекордную прибыль в \$1 миллиард.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, как мы выбираем компании, с которыми потом имеем дело?

Вот простой пример: почти каждый из нас может назвать одну авиалинию, услугами которой он избегает пользоваться, возможно, потому, что её сотрудники потеряли его багаж и потребовалось сделать десять телефонных звонков, чтобы разыскать его, или потому, что они отказались учитывать бесплатные мили, которыми он располагал. Независимо от причины их сервис оставил крайне негативное впечатление, за что они подверглись нашему осуждению.

По каким же критериям мы выбираем следующую авиалинию, чтобы воспользоваться её услугами? Может быть, мы выбираем её благодаря хорошей репутации?

Вряд ли. Мы выбираем по цене и охвату направлений и пользуемся услугами этой авиакомпании, пока она не попадёт для нас в разряд «плохих». Другими словами, мы выбираем компании за их товары и услуги, а бросаем их из-за оплошностей сервиса.



Согласно легенде (из числа тех легенд, что распространены в сфере сервисного обслуживания) в компании Disney всех членов команды учат искусству позитивного общения (здесь нет просто сотрудников, независимо от занимаемой должности каждый является частью большого шоу — и парень в костюме Гуфи, и водитель автобуса, и оператор аттракциона).

Пример развития этого навыка — игра под названием «В котором часу закрывается парк?». Сотрудников учат на любой, даже самый простой вопрос отвечать максимально позитивно.

При первых попытках использовать позитивную речь многие люди испытывают некоторые трудности:

«Ээээ... Парк закроется, когда закончится волшебство». (Нет, на самом деле парк закрывается в 20:00). «Парк закроется, когда вы уйдёте». (Нет, если в 20:01 вы всё ещё будете здесь, мы выставим вас отсюда как-нибудь особенно, по-диснеевски). Самым оптимальным ответом считаются вариации следующего: «Парк остается открытым вплоть до 8 часов вечера. А завтра, когда в 9 часов утра мы снова откроемся, будет ещё веселее. Надеемся, что вы присоединитесь к нам!» Как клиент может негативно отреагировать на это?

Сотрудникам необходимо найти такой способ, при котором они могли быть честными (поскольку во многих случаях они всё равно должны сказать нет), но при этом не провоцировать негативную эмоциональную реакцию, которая повлечёт за собой негативные для компании последствия.

Именно здесь использование позитивной речи может оказать существенную поддержку.



Высказывая соображения по поводу удивительного превращения Boeing из компании, работающей для военной промышленности, в преимущественно коммерческую компанию, руководители Boeing говорят о своей компании в книге "Vision":

"Мы пытались сформировать команду специалистов, ориентированную на клиентов. Мы пришли к пониманию того, что, если мы хотим добиться заметного успеха в коммерческом бизнесе, нам следует ориентироваться в первую очередь на наших клиентов. Мы не можем позволить, чтобы какая-либо авиакомпания сказала (как нередко бывает), что "вы интересуетесь нашими проблемами лишь тогда, когда пытаетесь продать нам новый самолет". Чтобы по-настоящему уяснить проблемы клиентов, нам понадобилось немало времени. Сейчас такой подход доминирует во всей нашей организации."



Глава отдела НИОКР компании Hewlett-Packard Джон Дойл сказал, что единственной позицией, которая дает компании реальный шанс пережить все превратности судьбы, является позиция неизменной сфокусированности компании вовне: "Единственным способом для компании выжить на достаточно длительном отрезке времени является ситуация, когда каждый работник компании ежечасно и ежеминутно думает над тем, как доставить клиентам компании следующее поколение ее продуктов".