

Spraw, by klienci wracali do Ciebie!

dr Ken Blanchard

autor bestsellerów „New York Timesa”

Kathy Cuff ★ Vicki Halsey

Legendarna Obsługa Klienta

Troska
jest najważniejsza

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| Wprowadzenie | 8 |
| Legendarna obsługa klienta | 11 |
| 1. Frustrująca transakcja | 13 |
| 2. Intrygujące zajęcia | 15 |
| 3. Legendarna obsługa klienta – co to takiego? | 26 |
| 4. Katalizator zmian | 36 |
| 5. Idealna obsługa klienta | 45 |
| 6. Kultura służenia | 58 |
| 7. Troskliwość | 80 |
| 8. Wrażliwość | 90 |
| 9. Inicjatywa | 107 |
| 10. Pół roku później | 134 |
| Arkusze samooceny z zakresu legendarnej obsługi klienta | |
| dla usługodawców | 138 |
| Podziękowania | 141 |
| O autorach | 144 |
| Usługi oferowane przez The Ken Blanchard Companies® | 148 |
| Dołącz do nas w internecie | 150 |



3.

LEGENDARNA OBSŁUGA KLIENTA – CO TO TAKIEGO?

Następnego dnia, szukając wolnego miejsca parkingowego przed szkołą, Kelsey myślała o prośbie Stevena dotyczącej pomysłów, które pozwoliłyby ich sklepowi stawić czoła konkurencji. Pamiętała także słowa profesora Hartleya z pierwszych zajęć: jeśli firma zatroszczy się o swoich pracowników, to oni zatroszczą się o klientów i wtedy klienci będą chcieli wracać. Raz jeszcze zastanowiła się, czy to naprawdę może być takie proste?

Rozpoczęły się kolejne zajęcia. Wydawało się, że profesor czyta w jej myślach.

– Na czym polega różnica między firmą wspaniałą a przeciętną? – spytał.

Ponieważ nikt nie odważył się odpowiedzieć, kontynuował:

– No dobrze. Ja wam powiem. Wspaniałe firmy nauczyły się informować swoich klientów, że się o nich troszczą i chcą uczciwie zasłużyć sobie na ich wdzięczność. Oprócz tego rozumieją, jak ważna jest budowa relacji – zarówno z klientami **wewnętrznymi**, czyli pracownikami, jak i klientami **zewnętrznymi**, czyli tymi, którzy kupują towary lub usługi. Koncentracja na relacjach poprzez zastosowanie zasad podanych na poprzednich zajęciach, taka, jaką mieliście opisać w swoich raportach, daje firmie największą przewagę konkurencyjną. Przeprowadźmy krótką ankietę, aby to zademonstrować.

Profesor narysował na tablicy prostokąt i wpisał w nim liczby od 1 do 10.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

– Chciałbym teraz, abyście pomyśleli o wszystkich czynnościach, jakie wykonujecie, i miejscach, w których bywacie w ciągu tygodnia. Mam na myśli robienie zakupów w sklepach tradycyjnych i przez internet; wymianę telefonu, ale też chodzenie do kina, restauracji czy pralni. Zastanówcie się, jak jesteście obsługiwani w każdym z tych miejsc. A teraz, gdybyście mieli wyciągnąć jakąś średnią ocenę, jaka by ona była? Jedyńka to obsługa tak zła, że gorzej już być nie może; dziesiątka zaś oznacza, że zostaliście obsłużeni jak prawdziwe gwiazdy. Pomyślcie przez chwilę, a następnie niech każde z was podejdzie do tablicy i zaznaczy wybraną liczbę.

Gdy już wszyscy wrócili na miejsca, profesor znów zabrał głos.

– I jaka średnia nam wyszła?

– Pięć! – zakrzyknęło jednocześnie kilku studentów.

– A jakim słowem określilibyście ten poziom obsługi? – indagował profesor.

– Przeciętny.

– No cóż, nie wiem jak wy, ale ja raczej nie chwaliłbym się czymś, co jest zaledwie przeciętne. Jak sądzicie?

Studenci potrząsnęli głowami, niektórzy zachichotali, a kilku powiedziało:

– Nie.

– A teraz pomyślcie o swojej pracy. Jak poziom obsługi w waszych firmach oceniliby klienci?

Kilka osób powiedziało, że na pięć. Kelsey zorientowała się, że tylko jedna dziewczyna – jedna z tych, którzy na pierwszych

zajęciach powiedzieli, że kochają swoją pracę – oceniła poziom obsługi w swojej firmie na dziewięć.

– Widzicie, chociaż większość z was uważa, że wasz aktualny pracodawca zapewnia klientom przeciętny poziom obsługi, to mocno wątpię, aby jakikolwiek dyrektor firmy, która chce pozostać na rynku, był zadowolony z tego wyniku. Większość firm prawdopodobnie twierdziłaby, że chce zasłużyć w oczach klientów na miano **legendarnej**. Czyli na naszej skali musieliby uzyskać dziesiątkę. Zobaczmy więc, jak definiuje się termin **legendarna obsługa klienta**.

Profesor Hartley nacisnął klawisz na swoim laptopie i na ekranie wyświetlony został tekst:

Legendarna obsługa klienta

Stale zapewnianie idealnego poziomu obsługi, dzięki któremu klienci wracają, co z kolei daje organizacji przewagę konkurencyjną.

– Krótko mówiąc – kontynuował profesor – firmy mogą osiągnąć legendarny poziom obsługi klienta, jeśli pokażą mu, że się o niego **troszczą**.

Kelsey uśmiechnęła się na wspomnienie rozmowy z Dianą, matką, która wysyłała swojego syna na studia. Diana powiedziała wprost, że widzi, iż Kelsey naprawdę się o nią **zatroszczyła**.

– Waszym następnym zadaniem jest przygotowanie pięciominutowej prezentacji. Opiszcie w niej miejsca, które odwiedzacie, w których robicie zakupy lub pracujecie – osobiście, telefonicznie lub przez internet. Ale tylko takie, w których ludzie okazali prawdziwą troskę wam samym lub innym klientom. Jeśli tylko

zwrócić na to uwagę, z pewnością znajdziecie mnóstwo materiałów do waszych prac.

Kelsey czuła, że jej mózg pracuje na najwyższych obrotach. Wiedziała, że ma odpowiednie nastawienie – dokładnie takie, o jakim mówi profesor. „Chociaż pracuję w Ferguson’s dopiero od roku, to jednak myślę, że naprawdę mogę wiele zrobić, aby pomóc firmie zmienić sposób pracy”. Czy to nie szalony pomysł? Czy naprawdę jest w stanie pomóc w budowie pozytywnej kultury obsługi klienta w sklepie, nawet jeśli nie jest jego kierowniczką?

Kelsey postanowiła, że nie tylko poszuka przykładów, o które prosił profesor, wokół siebie, ale także spróbuje wywołać takie sytuacje w kontaktach ze swoimi klientami. Gdyby tylko mogła – z pomocą Stevena – przekazać idee profesora Hartleya swoim kolegom z pracy, to klienci zauważyliby poprawę poziomu obsługi w Ferguson’s. Kelsey nie mogła się już doczekać, kiedy znów pójdzie do pracy.



Wracając do domu po zajęciach, Kelsey zatrzymała się w aptece, w której miała odebrać dla swojej babci lek na nadciśnienie. Pojawiała się tam regularnie od roku, ale zblazowana pracownica, Bianca, zawsze zachowywała się tak, jak gdyby widziała ją po raz pierwszy w życiu. Podekscytowana myślą, że można zbudować świetną obsługę klienta nawet wtedy, gdy samemu jest się klientem, Kelsey postanowiła, że tego dnia zmieni nastawienie farmaceutki.

Podchodząc do lady, zauważyła niebieską wstążkę zawieszoną pod znacznikiem z imieniem. Na wstążce wyszyto: „Wow”.

– W czym mogę pomóc? – spytała mechanicznie znudzona Bianca.

– Dzień dobry, pani Bianco. Miło panią znów widzieć. Jak mija dzień? – odpowiedziała pytaniem uśmiechnięta Kelsey.

– Dobrze – odparła Bianca. Jej twarz nadal pozostawała nieruchoma.

– Eeee, no dobrze, czy lekarstwo na nazwisko Katherine Wilson jest już gotowe? – Kelsey zebrała myśli po krótkiej pauzie.

Bianca odwróciła się, wyjęła małą białą torebkę z koszyka podpisanego literą W, odwróciła się z powrotem w stronę Kelsey i podała jej zamówione leki.

– Cztery dolary.

Kelsey sięgnęła do portmonetki, wyciągnęła banknot pięciodolarowy i z uśmiechem podała go Bianca.

– To świetnie, że babcia może kupować leki taniej. Jest już przecież na emeryturze – powiedziała, próbując nawiązać konwersację. – A tak przy okazji. Co ma oznaczać to „wow” na pani wstążce?

Bianca spojrzała na wstążkę przyczepioną pod tabliczką z imieniem.

– Ach, to. Ma nam przypominać, że powinniśmy pracować tak, aby nasi klienci mówili: „Wow!” – przewróciła oczami i potrząsnęła lekko głową.

Stuknęła parę razy w przyciski na kasie, włożyła otrzymany banknot i wydała resztę. Podając Kelsey rachunek, powiedziała głosem robota:

– Dziękujemy za zakupy. Zapraszamy ponownie.

Potem od razu przeniosła wzrok na klienta stojącego za Kelsey.

– Następny proszę.

„Wow!” – pomyślała z ironią Kelsey.

Najwyraźniej poinstruowanie pracowników, żeby wywoływali u klientów efekt wow i przyczepienie im wstążek nie wystarczy, aby zaczęli lepiej pracować. W drodze do domu Kelsey doszła do wniosku, że znalezienie – lub zbudowanie – legendarnej obsługi, o której mówił profesor, może być jednak trudniejsze, niż sądziła.



Humor Kelsey poprawił się dopiero wtedy, gdy zaczęła wchodzić po schodach do domu. Wiedziała, że babcia jak zawsze powie jej coś miłego na powitanie.

– Babciu Kate, jestem już w domu – oznajmiła tak, jak to czyniła codziennie.

Żadnej odpowiedzi. Dziwne. Babcia powinna być w domu – nie jeździła samochodem i nie wspominała nic o jakimkolwiek spotkaniu.

– Babciu? – Kelsey krzyknęła nieco głośniej, po kolei sprawdzając wszystkie pokoje. Gdy zbliżyła się do kuchni, usłyszała, jak babcia cicho powtarza jej imię.

Skreśliła za róg i zobaczyła babcię leżącą na podłodze. Natychmiast do niej podbiegła.

– Babciu, wszystko w porządku?

– Tak... tak, w porządku – odpowiedziała z wahaniem starsza kobieta. – To nic takiego, naprawdę. Kilka minut temu potknęłam się o dywanik przed zlewem i upadłam. Tylko jakoś nie mogę się podnieść. Ale ze mnie fajtłapa!

Kelsey pomogła babci wstać, a przy okazji zauważyła, że lewy nadgarstek starszej kobiety jest siny i spuchnięty. Przekonała ją, że trzeba pójść z tym do lekarza, więc razem udały się na izbę przyjęć.

Lekarz dyżurny obejrzał rękę i stwierdził skreślenie nadgarstka. Unieruchomił rękę w szynie i poinstruował Kelsey, jak powinna zająć się babcią przez pierwsze dwa lub trzy dni.

– Trzeba możliwie jak najczęściej nosić rękę w szynie – powiedział do babci Kate. – Dam pani skierowanie do kliniki rehabilitacyjnej Move Right. Proszę umówić się na wizytę na początek przyszłego tygodnia, gdy zejdzie już opuchlizna. Tam zaproponuję odpowiednią terapię.

Następnie zwrócił się do Kelsey i dodał:

– Myślę, że się paniom spodoba. Mają tam dobrych fachowców i naprawdę troszczą się o swoich pacjentów.

„Hmmm – pomyślała Kelsey. – Znów to słowo!”

Po powrocie do domu Kelsey najpierw zrobiła babci filiżankę herbaty i wygodnie usadziła ją na fotelu, a dopiero potem sięgnęła po telefon. Było już po piątej, więc sądziła, że klinika będzie zamknięta. Chciała tylko nagrać wiadomość.

– Dobry wieczór. Tu klinika Move Right. – W słuchawce już po drugim sygnale odezwał się przyjazny głos. – Mówi Barbara. W czym mogę pomóc?

– Och, nie spodziewałam się, że ktoś odbierze telefon. Chciałabym umówić wizytę dla mojej babci. Dzisiaj skreśliła sobie rękę – wyjaśniła Kelsey.

– Bardzo mi przykro. Z przyjemnością pani pomogę – zapewniła ją Barbara. – Trzy dni w tygodniu pracujemy do siódmej, aby nasi klienci mogli odwiedzić nas po pracy. Zobaczmy, jaki termin najbardziej odpowiadałby pani babci.

Po wymianie wszystkich niezbędnych informacji Barbara umówiła wizytę na poniedziałkowe popołudnie.

– Tyle czasu powinno wystarczyć, aby opuchlizna zeszła. Wtedy będziemy mogli zacząć rehabilitację. Proszę pilnować, by pacjentka jak najdłużej nosiła szynę, którą dał jej lekarz. Do zobaczenia w poniedziałek – poinstruowała Barbara.

– Bardzo dziękuję! – Kelsey zakończyła połączenie i z uśmiechem odwróciła się do babci: – Ta recepcjonistka była taka miła. Myślę, że nam obu spodoba się ta klinika.



Następnego ranka w pracy Kelsey usłyszała przypadkiem rozmowę dwóch współpracowników, którzy rozkładali towar na półkach.

– To zajmuje nam trzy razy więcej czasu, niż powinno, tylko dlatego, że klienci ciągle zadają nam jakieś pytania. Nikomu się nie chce samodzielnie poszukać towaru – narzekała Amy.

– To prawda – przyznał jej rację Rob. – Któregoś dnia Steven zarzucił mi, że celowo robię wszystko tak wolno. A ja przecież tylko pomagałem klientom. Przez nich nie mogłem prawie nic zrobić.

Kelsey podeszła bliżej i przyciszonym głosem powiedziała:

– Hej, nie zapominajcie! Mamy pokazywać naszym klientom, że się o nich troszczymy, aby nie przeszli do sklepu ShopSmart.

Rob spojrział na Kelsey.

– Ha! Nie wydaje mi się, żeby nasi kierownicy traktowali mnie we właściwy sposób. Nie pamiętam, żebym kiedykolwiek czuł, że oni się o mnie troszczą. Pracuję ciężko i robię wszystko, co każą, ale czy kiedykolwiek usłyszałem: „Dziękuję, Rob”, albo „Świetna robota, Rob”? Nie. Mam wrażenie, że jestem tu tylko zwykłym trybikiem. Dlaczego miałbym wychodzić z siebie i udawać, że ja się troszczę?

Amy kiwnęła głową potakująco.

– Słyszałam, że ShopSmart płaci swoim pracownikom tyle samo, ale lepiej ich traktuje. Zastanawiam się nad przejściem do nich.

Kelsey musiała przyznać, że Rob i Amy mają wiele racji. Przełożeni w żaden sposób nie okazywali swoim pracownikom troski. Przypomniały jej się słowa profesora Hartleya na temat klientów wewnętrznych: „Koncentracja na relacjach zarówno z klientami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi daje firmie największą przewagę konkurencyjną”. Kierownicy Ferguson’s mieli przed sobą wiele pracy, jeśli naprawdę chcieli zdobyć serca klientów wewnętrznych – pracowników – i zapobiec ich odejściu.



Gdy tego popołudnia Kelsey wróciła do domu, jej babcia stała na środku salonu z torebką w ręku, gotowa do wyjścia.

– Cześć, babciu! Co się dzieje? – spytała Kelsey, rozbawiona szelmowską miną babci.

– Tak ciężko pracujesz, Kelsey. Chciałabym, żebyśmy razem gdzieś wyszły. Zapraszam cię na kolację. Zarezerwowałam już stolik w Giuseppe’s, twojej ulubionej restauracji.

– Babciu, naprawdę nie musisz tego robić – zaprotestowała wnuczka.

– Wiesz, że uwielbiam cię zaskakiwać, a ty zawsze służysz mi we wszystkim pomocą – oświadczyła babcia Kate. – A zresztą i tak muszę wyjść gdzieś z domu. Przez tę rękę czuję się jak inwalidka. Muszę się zająć czymś innym. Oczywiście ty będziesz musiała poprowadzić samochód.

– No dobrze, jeśli nalegasz! – roześmiała się Kelsey, odwróciła i wyszła z domu przed babcią.

Gdy kilka minut później wchodziły do małej włoskiej restauracji, zapach czosnku i sosu marinara był tak silny, że niemal można było go zobaczyć.

– Pani Wilson! Kelsey! Jak wspaniale móc znów was zobaczyć. Już dawno do nas nie zaglądaliście – powitał je stojący przy drzwiach właściciel. Wziął dwie karty menu i ruchem dłoni zachęcił, by poszły za nim.

– Posadzę was przy stoliku przy oknie. Pamiętam, pani Wilson, że lubi pani oglądać spacerujących przechodniów.

– Ach, Giuseppe, nie wiem, jak ty to robisz, że pamiętasz takie szczególiki – uśmiechnęła się babcia Kate.

– Czasem to te szczególiki są najważniejsze. – Właściciel odwzajemnił uśmiech. – A teraz pozwólcie, że opowiem wam o daniach specjalnych, które przygotowaliśmy na dzisiaj...

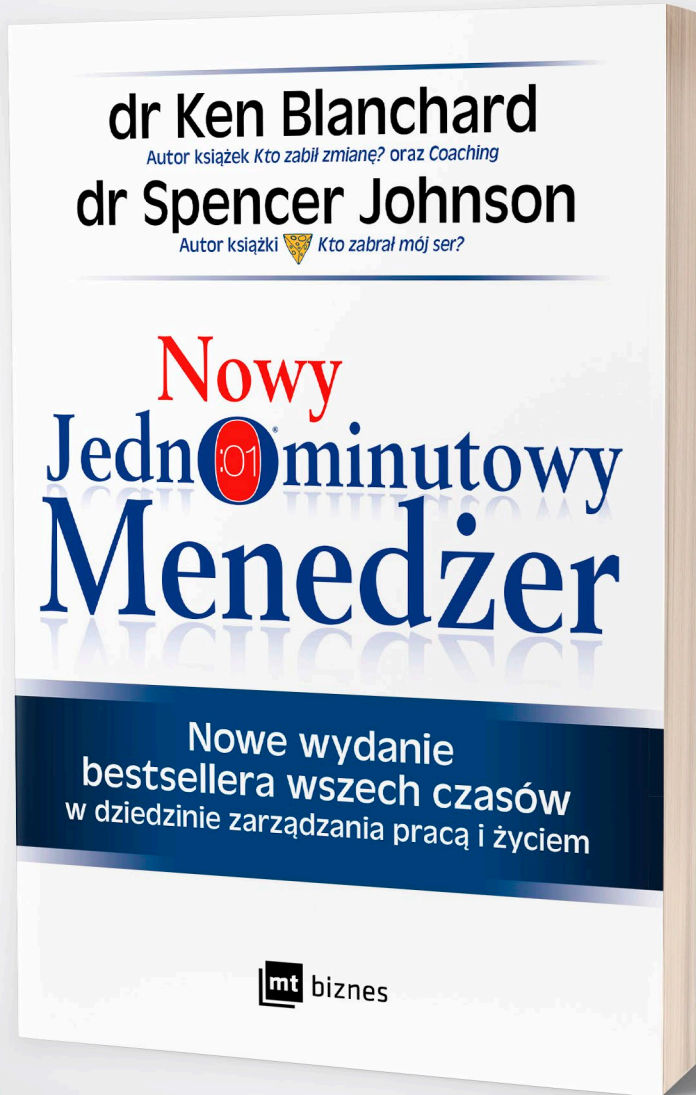
Przez cały wieczór pracownicy restauracji demonstrowali Kelsey i jej babci, na czym polega legendarna obsługa klienta. Nie

chodziło tylko o to, że sam właściciel powitał je w progu i pamiętał o ulubionym stoliku. Również kelnerzy stanęli na wysokości zadania – byli uprzejmi i troskliwi. Dbali o to, by nigdy nie skończyła się woda w szklankach i pieczywo w koszyczku. Jedzenie było wyśmienite, jak zwykle, a porcje tak duże, że to, czego nie zjadły, wystarczyłoby im spokojnie na dwa dni.

W piątkowy wieczór restauracja szybko się zapełniła i zanim obie kobiety skończyły posiłek, przed lokalem zrobiła się spora kolejka oczekujących. Kelsey pamiętała, że Giuseppe zastanawiał się kiedyś nad powiększeniem sali lub otwarciem kolejnego lokalu, ale zrezygnował w końcu z tych pomysłów, gdyż nie chciał zniszczyć rodzinnej atmosfery i stracić reputacji, na którą pracował przez długie lata.

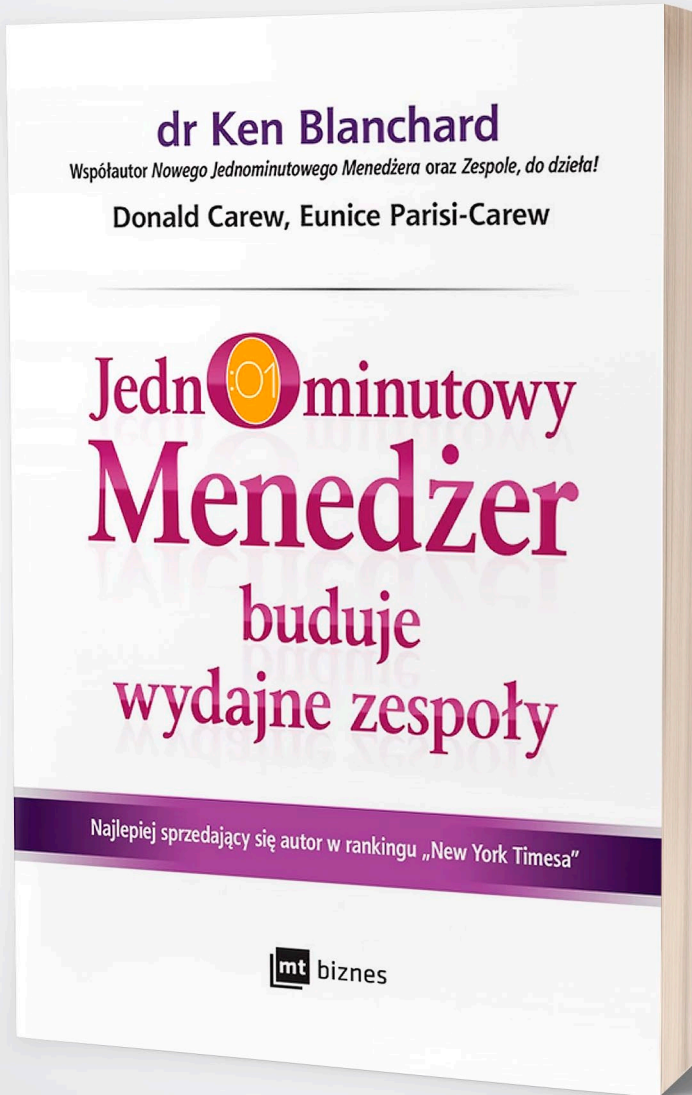
Kelsey była już pewna, że świetna obsługa klienta jest kluczem do sukcesu firmy.

Zobacz także



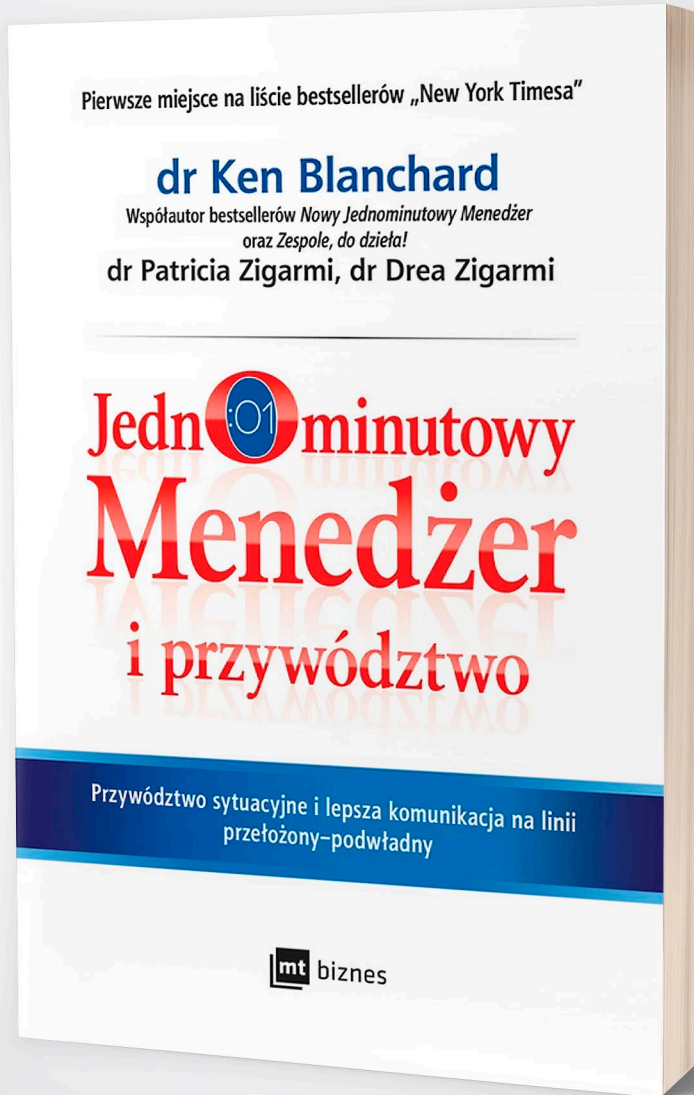
www.mtbiznes.pl/produkt/nowy-jednominutowy-menedzer

Zobacz także



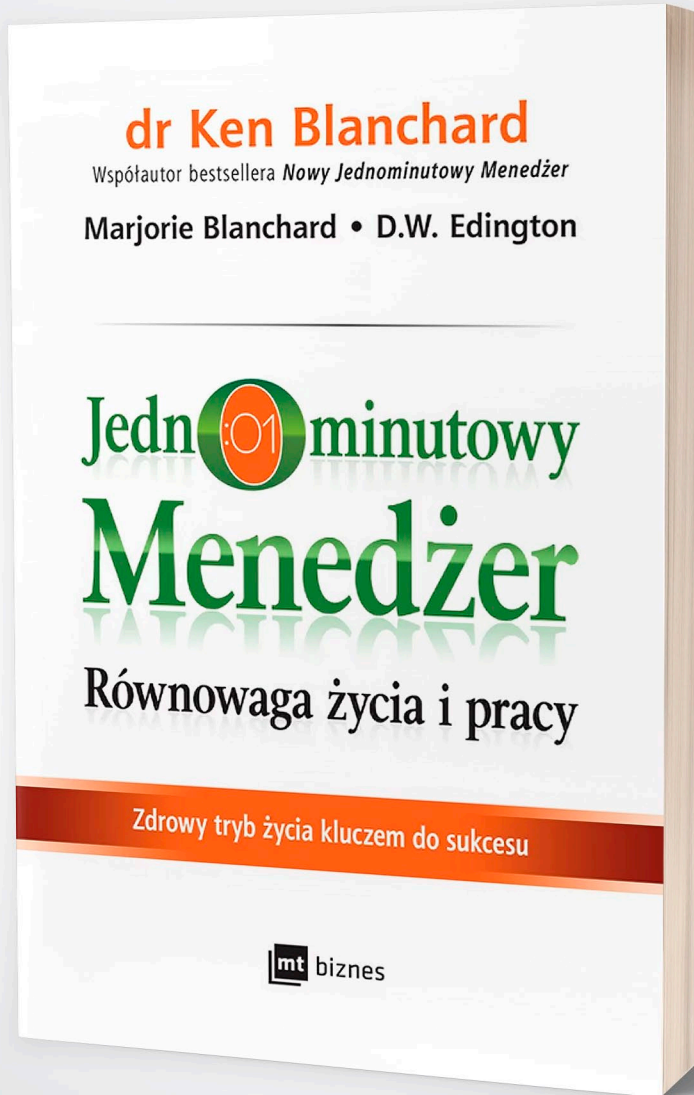
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-buduje-wydajne-zespoły

Zobacz także



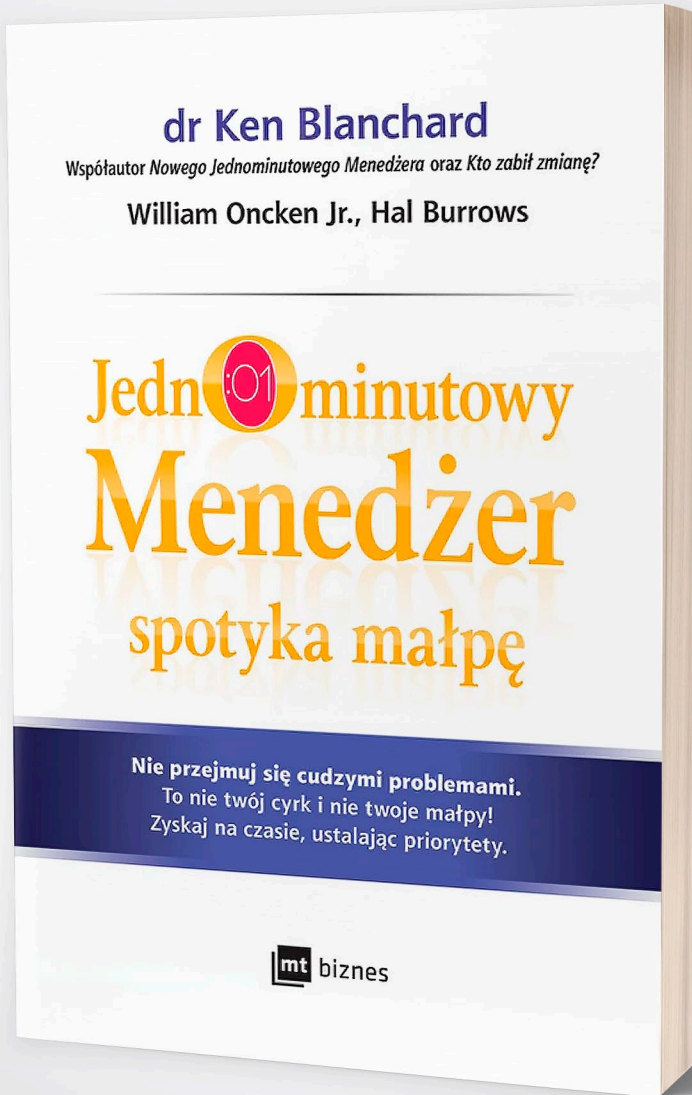
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-i-przywodztwo

Zobacz także



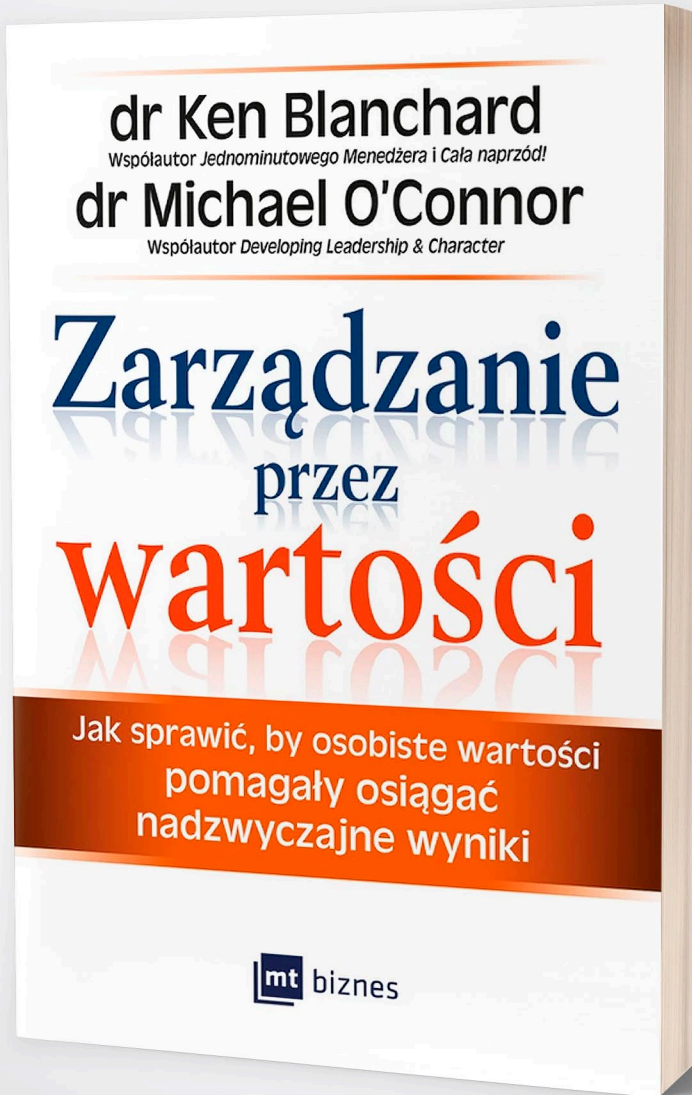
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-rownowaga-zycia-i-pracy

Zobacz także



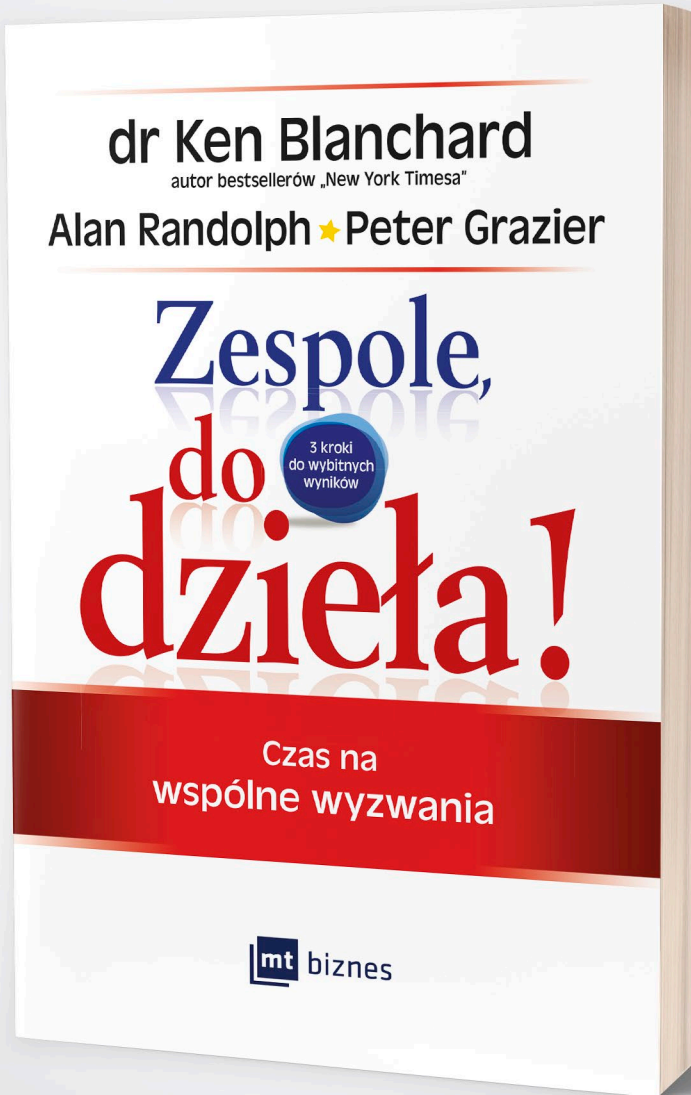
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-spotyka-malpe

Zobacz także



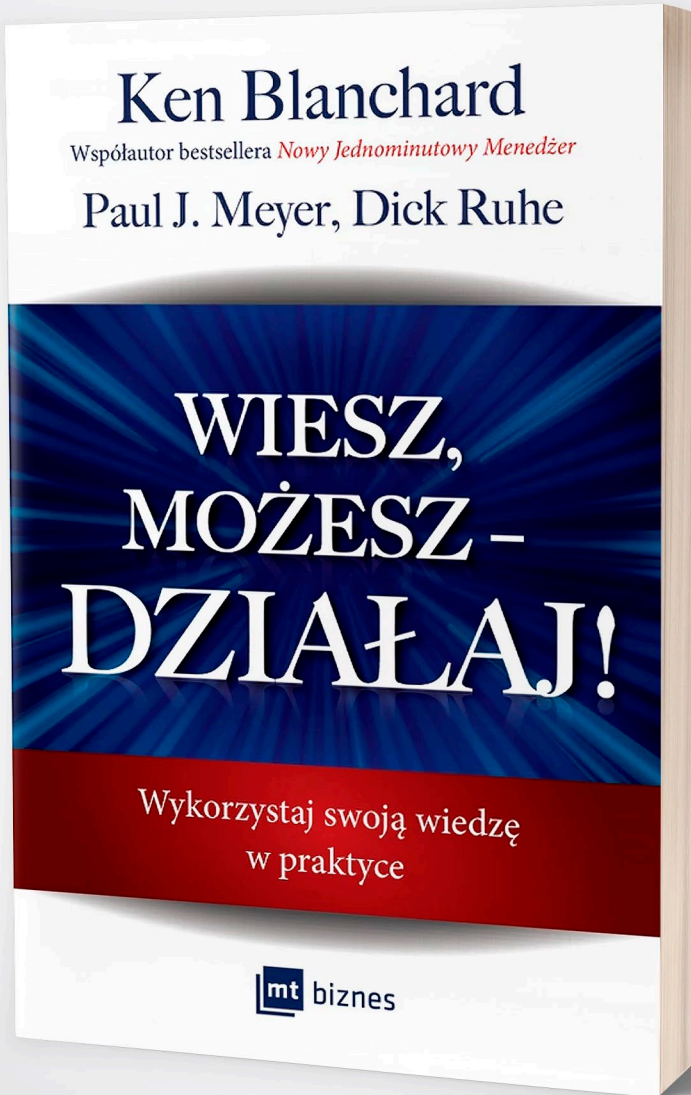
www.mtbiznes.pl/produkt/zarzadzanie-przez-wartosci

Zobacz także



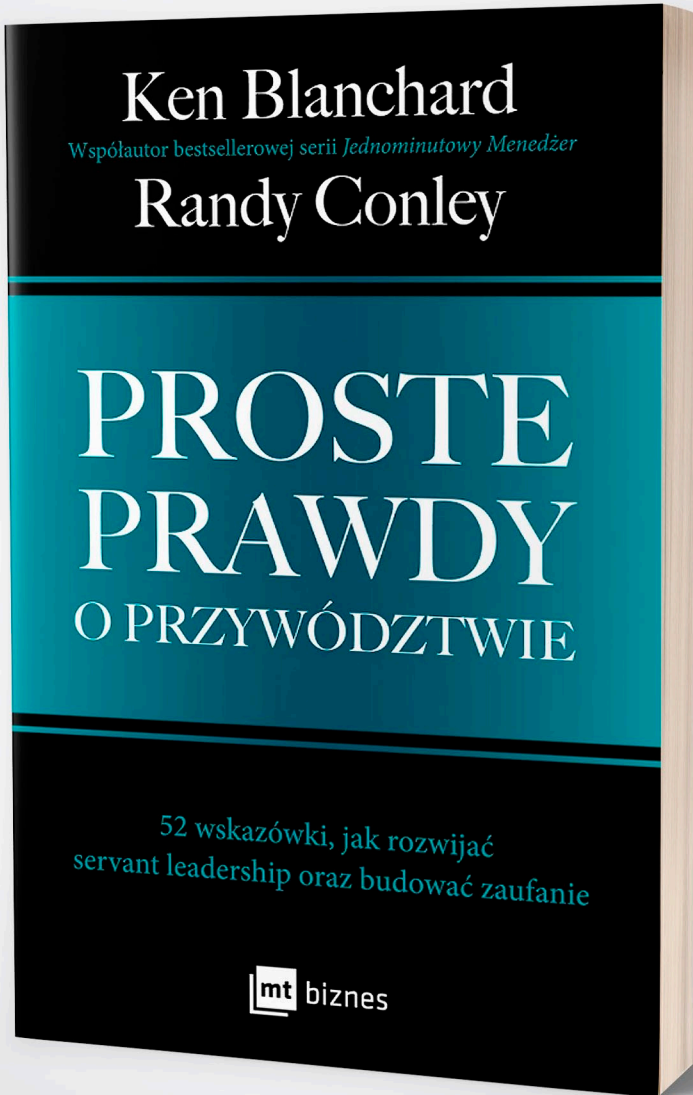
www.mtbiznes.pl/produkt/zespole-do-dziela

Zobacz także



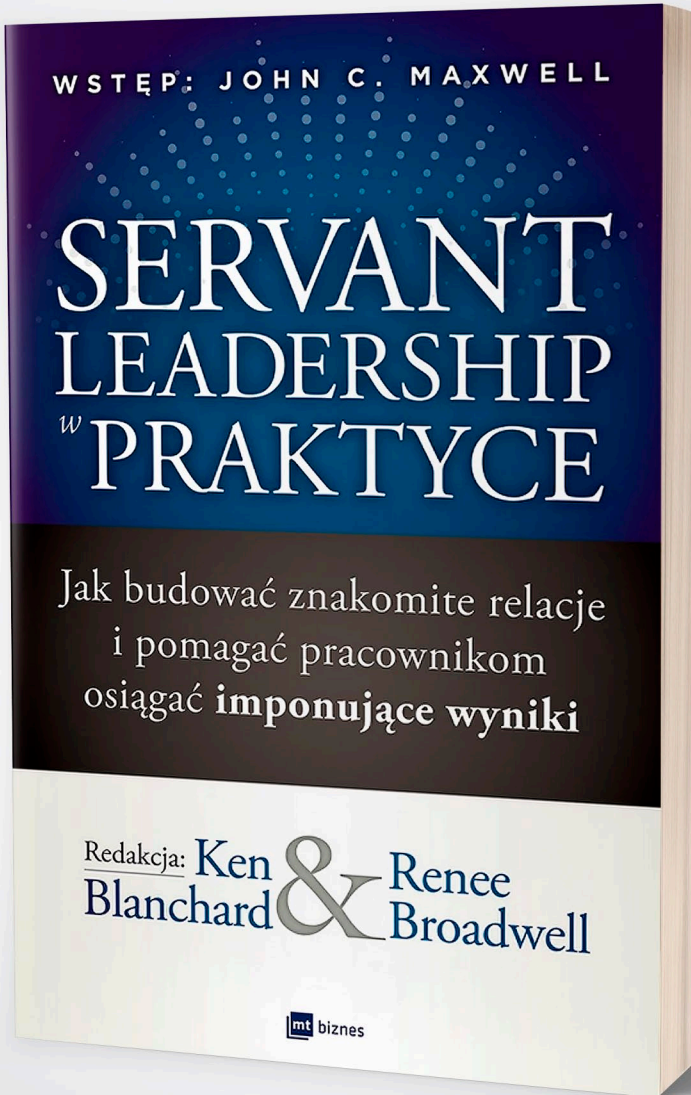
www.mtbiznes.pl/produkt/wiesz-mozesz-dzialaj-1

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/proste-prawdy-o-przywodztwie

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/servant-leadership-w-praktyce

Legendarna Obsługa Klienta

Otocz opieką swoich klientów,
a będą do Ciebie wracać!

Jak często wychodzisz ze sklepu, restauracji czy zakładu usługowego z poczuciem, że zostały spełnione wszystkie Twoje oczekiwania? Że ktoś z troszczył się o Ciebie, wysłuchał Cię i podpowiedział najlepsze rozwiązanie? No właśnie, to rzadki przypadek, choć wydawałoby się, że każda firma powinna dążyć do takiego stanu – tym bardziej że to wcale nie jest takie trudne. To przekonanie leży u podstaw Legendarnej Obsługi Klienta.

Legendarna Obsługa Klienta nie jest ani niedoścignionym wzorem, ani tym bardziej mitem. Jest strategią polegającą na nieustannym okazywaniu życzliwości i pomocy wszystkim klientom firmy – zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Praktyczne i szczegółowe omówienie tej strategii znajdziesz właśnie w tej książce.

Jej bohaterką jest Kelsey Young, młoda ekspedientka pracująca w dużym sklepie sieci Ferguson's. Kelsey łączy pracę z nauką w szkole biznesu. Ostatni kurs na jej studiach prowadzi profesor Hartley, który zachęca swoich podopiecznych, by fundamentem ich pracy stały się komponenty modelu ICARE: idealna obsługa, kultura służenia, troskliwość, wrażliwość oraz inicjatywa.

Sieć Ferguson's, w której pracuje Kelsey, z całą pewnością nie słynie z dobrej obsługi, jednak studentka wierzy, że może to zmienić. Szybko okazuje się, że zmiana kultury organizacji nie jest łatwa, ale Kelsey dowiadyuje się także, że jej rola jako osoby bezpośrednio kontaktującej się z klientem jest ważniejsza, niż mogłoby się wydawać.

Książka polecana przez:

GazetaPraca.pl

house of skills

MARKETER+

MARKETING
przy kawie

Cena 26,90 zł
MT15042

ISBN 978-83-7746-952-1



www.mtbiznes.pl