**СТАНДАРТЫ - ВО ГЛАВУ УГЛА**

В зале приличного ресторана персонал, включая метрдотеля, не сидит, а стоит. В работе официантов при перемене блюд "рук не видно". Ни в помещении казино, ни на руке у крупье нет часов (чтобы Клиент, не дай бог, не увидел время и не решил, что уже пора домой). Внутренняя инструкция одного из московских секс-телефонов гласит: "На предложение Клиента встретиться с сотрудницей лично, любой ответ, кроме четко различимого "Нет!", наказывается штрафом в размере $50"

Фирменные стандарты стоят на стыке рекламы, Public Relations и менеджмента. Если реклама лишь "нагоняет потенциальных Клиентов", то обслуживает их персонал, и часто он же "обнуляет" рекламный бюджет неквалифицированной работой, порой зависящей от погоды и настроения каждого отдельно взятого сотрудника.

Публикации о фирменных стандартах вызвали большое число заинтересованных откликов наших Читателей, поэтому мы вновь обращаемся к этой теме.

**ФИРМЕННЫЕ СТАНДАРТЫ НА РАБОТУ С КЛИЕНТАМИ**

Вспомним ритуал приветствия школьного учителя, входящего в класс. Все встают... Прибавляется ли от этого учителю уважения? Нет! Знаний? Тоже нет! Отчего же большинство педагогов регулярно используют его в течение нескольких веков?

Таким способом они "стягивают внимание" и устанавливают рабочую атмосферу в коллективе.

"Фу, бездуховность! Надо просто любить детей и тогда Вам воздастся сторицей!" - воскликнет кто-нибудь правильный и сердобольный. В школьный класс, впрочем, в качестве Учителя не входивший ни разу. Нравится нам это или нет, но так же как в армии или школе, в работе специалистов успешных фирм: сотрудников отделов рекламы и PR, менеджеров торгового зала, телефонных операторов и др. - на наиболее типовые действия и вопросы Клиента, должны быть всегда готовы отработанные процедуры, выверенные ответы и правила поведения. Все то, что и называется общим понятием "фирменные стандарты".

**ИСТОРИЯ 1**

Однажды мы зашли в крупную компьютерную фирму и купили винчестер. На наш немного наивный вопрос о том, нужен ли к нему дополнительный штекер (а его мы были намерены честно купить здесь же), продавец отрезал: "Откуда я знаю, какой у Вас компьютер? Может, Вы его вообще украли!". Компьютер мы не воровали, честное слово. В магазин этот больше не ходим.

УВАЖЕНИЕ К КЛИЕНТУ. СДЕЛАЕМ ИЗ КЛИЕНТА НАЧАЛЬНИКА

Стандарт гласит: "С Клиентом нужно общаться так же, как с ... (указывается Фамилия уважаемого руководителя Фирмы для того, чтобы у сотрудника возник образ, действующий "быстрее логики" и блокирующий грубость)".

Пусть сотрудники шефа не любят - в его присутствии грубить и говорить явные глупости они себе, в большинстве своем, не позволяют. Например, для сотрудника российского представительства компании "Microsoft" стандарт мог бы звучать так: "Вы должны отвечать на вопросы Клиента так, как если бы это был Билл Гейтс". Заметим, даже если сотрудник (российский программист со своими проблемами) не жалует Билла Гейтса и за глаза называет его "виндюком’, вряд ли он посмеет это сделать при личной встрече.

Далее. Одним из первых признаков непрофессионализма является "обида на Клиента". Даже в том случае, если Клиент нелестно отозвался о товаре или услуге и даже если он при этом явно не прав. Так, очень частая ошибка молоденьких фотомоделей, нанятых на работу на выставочный стенд, заключается в том, что модели "не прощают" Клиентам-мужчинам, когда те не обращают на них внимания.

Аналогичным примером непрофессионализма является повальное желание специалистов-мужчин в компьютерных фирмах "самоутвердиться перед невинным в технике" Клиентом. Иной специалист за пять минут разговора показывает, с одной стороны, всю ничтожность Клиента в интересующем его вопросе, с другой - все свое мастерство и величие, по большей части, в тех вопросах, которые Клиента не интересуют.

Заметим, здесь мы имеем в виду не столько общеизвестное "Клиент всегда прав", сколько фактор производительности. Продавец в период интенсивной рекламной кампании работает "на потоке". Обидевшись, хоть и по делу, даже на одного Клиента, он может в таком состоянии проработать весь день и "испортить поток".

Наоборот, признаком профессионализма является желание и умение продавца изменить отношение Клиента к товару или услуге, если его отношение нелестно. При этом внешним проявлением умения может быть видимое удовольствие, с которым продавец решает сложную задачу.

Так, на тренингах стендистов, которые проводит Система "ТРИЗ-ШАНС", наш тренер стремится сформировать внутреннюю установку стендиста, которую можно охарактеризовать так: "Мне нравится видеть, чувствовать, ощущать, как под моими доводами Клиент "меняется в сторону покупки".

Еще ПРИМЕР.

Музыканты приличного ресторана ОБЯЗАНЫ играть даже тогда, когда в зал вошла только пара посетителей. Независимо от своего "текущего состояния", "любви или нелюбви" к Клиентам, они ОБЯЗАНЫ это сделать, и Клиент воспримет это как уважение.

**ИСТОРИЯ 2**

В фирму, торгующую программным обеспечением, мы позвонили, чтобы узнать о приобретении известной бухгалтерской программы. Тестовым вопросом был следующий: "Возможна ли ее настройка на упрощенную форму ведения бухгалтерии и во что это нам обойдется?". На наш вопрос мы ответа не получили, зато узнали, что продавца, который снял трубку телефона, бесчестные покупатели обманывали не раз, упрашивая: "Только один бухгалтерский журнал для нас переделай", а потом всплывала еще масса непосильной работы... Это занимало у бедняги столько времени, сил и нервов, что он потерял всему этому счет и теперь сразу "отсекает" вопросы даже на сходную тему, невзирая на любые финансовые предложения...". В итоге программу мы купили там, "где на финансовые предложения отреагировали". А в эту фирму больше не звоним.

РАЗГОВОР ПО ТЕЛЕФОНУ. ПОЧТИ ТЕКСТОВАЯ РЕКЛАМА

Здесь хотелось бы заострить внимание не столько на очевидных, хоть и редко выполняемых правилах (например, на том, что к "рекламному" (контактному) телефону могут подходить только определенные сотрудники), сколько на том, что нельзя использовать "рекламный телефон" для решения личных вопросов или на том, что нельзя от него отходить, не оставив себе замену. Все это известно. Менее известны следующие приемы:

использование при разговоре "образных закрепителей";

использование "желтого листа" у телефона - для сбора первичной информации, например стереотипов Клиента.

ОБРАЗНЫЕ ЗАКРЕПИТЕЛИ

Можно сказать: "Наш адрес: Садовая улица, 250". При этом Клиенту, даже хорошо знающему город, будет затруднительно зрительно представить себе, где это. А значит, и запомнить.

Зрительные привязки: "Напротив фонтана" или "Через дорогу от памятника Пушкину" - уже более эффективны. Недаром десятилетиями живут фразы: "у трех вокзалов", "у пяти углов" и т.п.

Однако высший пилотаж, когда заранее выстраивается небольшой рассказ о том, как найти фирму или проехать к офису (особенно это важно для малых фирм, арендующих помещения в больших зданиях). Причем должен быть отдельный рассказ для пешехода и отдельный - для автомобилиста, с характерными словами: "перестраиваемся в правый ряд" или "на втором светофоре - правый поворот"...

И конечно, заготовлен рассказ должен быть заранее, а не всякий раз сочиняться при разговоре, сверстан крупным кеглем на листе размером с плакат, проиллюстрирован и висеть (в рамке!) на стене перед рекламным телефоном.

Очень полезно иметь и ряд баек о Товарах и/или оказываемых Услугах. В том числе байку для запоминания номера контактного телефона. Так, раньше телефон редакции бюллетеня "Рекламное Измерение" в городе Ростове-на-Дону был: 33-86-07. Он легко запоминается при помощи мнемонической фразы: "Три старых (386-х) компьютера Джеймса Бонда (агента 07)". Прежний факс бюллетеня запоминается по сходной модели: "В Центре города горит газ" (65-01-04, где "65" - начало многих номеров телефона центра Ростова, "01" - телефон пожарной службы, "04" - телефон Горгаза).

Если Клиент не спрашивает конкретный Товар и/или Услугу, лучше назвать диапазон цен, марки, сопроводив речевым модулем: "У нас сегодня как раз день, посвященный ... Как раз демонстрируют ..., приезжайте", "Эта партия особенно удачна", "Сейчас хороший ассортимент ...", "Очень удачный завоз, рекомендую".

Если Клиент спрашивает о товаре, которого сейчас нет, нужно сообщить дату, когда ожидается его получение, и предложить оставить свой телефон, назвать имя, отчество и время, в которое удобнее перезвонить. Если Клиенту неудобно, чтобы ему звонили, то нужно предложить перезвонить ему самому через N-ое количество дней. При этом "по-дружески" обязательно добавить фразу: "Очень хороший будет завоз".

"ЖЕЛТЫЙ ЛИСТ У ТЕЛЕФОНА"

У каждого телефона должен лежать "желтый лист", разделенный на три части:

Ст-, Ст, 0 Ст+ (стереотипы Клиентов).

Если Клиент спрашивает: "Давно ли фирма существует на рынке?" (имея в виду, не разорится ли?), то стоит занести его фразы в колонку с отрицательными стереотипами. Если говорит, что ему нужен товар именно этой марки, а не другой, то - в колонку положительных стереотипов. В конце дня заполненный лист передается в отдел рекламы. Этот список послужит хорошим источником задач при разработке рекламной кампании.

**ИСТОРИЯ 3**

Сотрудник (одного из провайдеров) на большую часть технических вопросов по поводу размещения страниц в Интернет, отвечал фразой (вероятно, единственным приобретением из вечерней школы менеджмента): "Вы же знаете, что нет такой проблемы, которую нельзя решить", и на этом ответ исчерпывался. Информацию мы получили в другом месте. К этому провайдеру больше не ходим.

ДИАЛОГИ. ИЛИ... ЗАКЛЯТЬЯ

Когда-то в старые добрые времена бюллетень "Рекламное Измерение" доставлялся бесплатно по офисам. Когда же редакция перешла на платную подписку, то некоторые Клиенты не верили тому, что бесплатная доставка прекращена: "Вы нам говорите что угодно, а нам все равно приносят бесплатно!" и баста. Тогда для агентов был изобретен "речевой модуль". Агент, смотря в глаза, отвечал недрогнувшим голосом: "Спорим - больше не принесут?". Клиент начинал верить. И подписывался...

Характерно обязательное переспрашивание Клиентов работниками сети "Макдональдс":

- Вам большую? (стакан Кока-Колы, порция картофеля-фри и т.п.). Учитывая высокий темп разговора (заранее заданный продавцом), ласкающую привлекательность слова "большую" (можно, но уже затруднительно говорить "маленькую", когда предлагают "большую"), многие Клиенты, как заколдованные, рефлекторно соглашаются: "Да", и очередные $ 0.5 идут в бюджет империи "Макдональдс". Умножим эти $ 0.5 на ежедневно получаемые "Да" по всей империи в ответ на простейший "речевой модуль"... Сравним это с непростыми и не инструментальными рекомендациями типа: "предложить Клиенту что-то еще..." или "Объяснить Клиенту все преимущества, связанные с...", которые можно прочесть в многочисленных переводных учебниках.

Качественные стандарты на ведение диалогов освобождают сотрудника от необходимости каждый раз решать типовую задачу "с нуля", "импровизировать", "общаться от себя" и, как следствие, устраняют усталость персонала. Поскольку, общаясь "на потоке" с разными людьми, приходится не только следить за их реакцией, но и ДУМАТЬ! Делать это одновременно - крайне тяжело. (Сильно заметна такая усталость по стендистам "после обеда" уже на 2-3-й день любой выставки.)

**ИСТОРИЯ 4**

Остановившись у качественно оформленного и стягивающего внимание выставочного стенда, мы в течение долгого времени не могли обратиться к стендистам, которые очень вежливо и терпеливо общались с явно неадекватным - кричащим, размахивающим руками и пытающимся вызвать скандал - человеком. Мы поначалу даже с некоторым восхищением наблюдали за отработанной техникой ведения этого сложного разговора, но потом заметили, что, понаблюдав и повосхищавшись ... секунд 20, не более, большинство посетителей уходят к другим стендам. У этого же стенда больше не останавливаются.

"ТЯЖЕЛЫЙ КЛИЕНТ". СОГЛАШАЕМСЯ И УХОДИМ

"Тяжелый" Клиент - это не тот, который задает очень много вопросов, сомневается и долго думает. За такого Клиента лучше сделать выбор и уверенно указать ему на товары, которые стоит взять.

"Тяжелый" Клиент - это не тот, который перебрал сто вариантов. Каждый попробовал на зуб. Такого Клиента лучше терпеливо и доброжелательно выдержать.

"Тяжелый" Клиент - это тот, кто ведет себя неадекватно. Намеренно ищет недостатки и пытается спровоцировать скандал.

Куда бы ни вошел "тяжелый" Клиент (иногда это просто псих): в офис, в магазин, на стенд, первая задача - сразу вывести его из "оперативной зоны", не дать ему возможности проявлять отрицательные эмоции в присутствии других Клиентов.

Хорошо срабатывает прием, когда один из сотрудников рвет контакт между "психом" и "залипшим" на нем коллегой. Например, по условному сигналу, со словами: "Да! Согласен. Пойдемте..." уводит сотрудника к несуществующему телефону или на стенд к конкурентам.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГИ**

Говорят, во время пожара поздно читать инструкцию, а также искать огнетушитель или чинить телефон. Во время пожара пожар уже надо тушить.

Приведенные примеры фирменных стандартов позволяют сотруднику непрерывно выполнять задачу качественного обслуживания Клиента и, подобно опытному лектору или политику, сосредоточиться только на его реакциях.

Подобно велосипеду, профессионально сделанная и заложенная в основу корпоративной культуры система "фирменных стандартов" изобретается один раз и надолго. В определенном смысле, она более вечна, чем персонал.

Во-первых, сотрудник меняет работу чаще, чем изменяются правила бизнеса.

Во-вторых, сотрудники, работающие с Клиентами, должны быть взаимозаменяемы. Более того, уровень их работы должен быть приблизительно одинаков. Ибо после блестящей работы Сотрудника-1, нормальная штатная работа Сотрудника-2 воспринимается Клиентом как полуобман...

Разработка фирменных стандартов, согласование их с рекламной и PR-стратегией фирмы и соответствующий тренинг персонала являются одной из основных услуг Системы профессиональных разработчиков, консультантов и преподавателей "ТРИЗ-ШАНС".

... А как же любовь? Надо ли любить Клиента? А как же! И любить, и сокрушаться о том, что его не любят в других фирмах (особенно конкурирующих). Это соответствует российской традиции (в том числе литературной) и душу греет. Да! Надо ЛЮБИТЬ:

а) людей,

б) народ,

в) детей,

г) Клиента...

КТО ЖЕ с этим поспорит? Только - да, ересь! - не стоит увлекаться уж очень сильно. К сожалению и к счастью, ни плач Радищева, ни стоны Некрасова Клиентов нам не добавят.

Данная работа не исчерпывает всей полноты темы "фирменных стандартов". Но заметим: долго существующие организации, такие, например, как церковь или армия, неизбежно формируют свои аналоги "фирменных стандартов" и "конструкторов речевых модулей". Не избежать этого и сотрудникам различных Фирм. Мы будем благодарны всем, кто напишет как о положительных, так и об отрицательных примерах на эту тему.

**Список литературы**

И.Л. Викентьев. Стандарты - во главу угла.