

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Эту книгу хорошо дополняют:

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл

Искренняя лояльность

Фред Рейхельд
и Роб Марки

Доставляя счастье

Тони Шей

Легендарная клиника Мэйо

Леонард Берри
и Кент Селтман

Точки контакта

Игорь Манн
и Дмитрий Турусин

Leonardo Inghilleri,
Micah Solomon

Exceptional Service, Exceptional Profit

The Secrets of Building
a Five-Star Customer Service
Organization

AMACOM

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Леонардо Ингильери
и Мика Соломон

Выдающийся сервис, отличная прибыль

Принципы достижения настоящей
клиентоориентированности

Перевод с английского Татьяны Новиковой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.818
ББК 65.291.33
И59

Ингильери, Л.

И59 Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности / Леонардо Ингильери, Мика Соломон; пер. с англ. Татьяны Новиковой — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.

ISBN 978-5-91657-581-1

Качественный сервис обеспечивает высокую прибыль. Все просто. Как же добиться этого, и почему многие компании, зная эту формулу, не используют ее в своей работе? Примеры The Ritz-Carlton, BVLGARI, Walt Disney помогут вам разобраться в этом вопросе.

Вы узнаете: как подбирать правильную команду, как устранять промахи в обслуживании, разумно собирать и использовать информацию о потребительских предпочтениях, используя как традиционные методы, так и новую среду в интернете.

УДК 658.818
ББК 65.291.33

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© 2010 Leonardo Inghilleri and Micah Solomon.
Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-581-1

Оглавление

Предисловие Игоря Манна	13
Вступление	15
Глава первая. Стремитесь к высочайшему уровню обслуживания	19
Функциональность против цели	20
Сначала первые шаги	22
Глава вторая. Идеальный товар, качественное обслуживание, своевременность и эффективный процесс решения проблем	23
Идеальный товар	24
Обслуживание заботливыми, дружелюбными людьми	25
Своевременность	28
Эффективный процесс решения проблем	29
Глава третья. Каждое. Слово. Важно	31
Выработайте эффективный стиль речи	32
Создайте словарь предпочтительных слов и выражений ...	33
Говорите так, чтобы клиенты чувствовали себя свободно, не пытайтесь доминировать	34
Сосредоточьте свои речевые усилия на ключевых моментах общения с клиентами: встреча, прощание и проблемные ситуации	36
Иногда нужно и промолчать: принцип Арти Букко	37

У слов тоже есть границы	38
Показывайте, а не говорите (и не просто инструктируйте!)	39
Язык общения по телефону и в интернете и коммуникативные указатели	40
Глава четвертая. Как превратить промахи в успехи	47
Метод итальянской мамы	47
Четыре шага к идеальному исправлению промахов	48
Элементы последующего отслеживания ситуации	53
Пользуйтесь собственным опытом для подготовки	58
Кто должен разбираться с жалобами клиентов?	63
Тонкость прекрасна: исправление промахов обслуживания незаметным образом	66
Пренебрежение ведет к уходу	68
Глава пятая. Понимание ролей, целей и предпочтений клиентов	71
Принципы фиксации и ознакомления	72
Сюрпризы опасны — и в интернете, и в обычной жизни	84
Не бойтесь собирать информацию, делая это разумно! ...	86
Глава шестая. Пусть деловые процессы работают на вас	87
Пусть сотрудники вашей фирмы мыслят как клиенты	88
«Мистер БИВ» и искусство устранения недостатков	91
«Не убивайте» посланцев «мистера БИВа!»	92
Систематически устраняйте потери, чтобы повысить ценность для себя и своих клиентов	94
Почему эффективные процессы способны изменить сам характер обслуживания	97
Избавились от потерь? Не губите же собственную ценность из-за случайностей!	99
Предвосхищение потребностей клиента в интернете	103

Используйте специальные средства для сбора информации на основании впечатлений клиентов о вашей компании	105
Решения, основанные на процессах, становятся решениями для людей	110
Глава седьмая. Подбор, ориентация, подготовка и подкрепление	115
Мы всегда остаемся собой (выбирайте людей, опираясь на их качества)	115
Держите планку высоко	120
Развивайте дисциплину отбора	121
Создайте эффективный процесс ориентации	122
Используйте ориентацию для формирования новых ценностей, отношений и убеждений	123
Определите ключевую цель сотрудника	124
Процесс ориентации начинается раньше, чем вы думаете	125
В первый день важно все	125
Вам нужен «посол собственного бренда»	126
Учите сотрудников умению предвосхищать... <i>внимательно</i>	127
Подкрепление: ежедневный контроль	132
Глава восьмая. Ведем вперед компанию, ориентированную на клиента	135
Руководство играет важную роль, поскольку обслуживание зависит от людей	135
Пять характеристик хорошего руководителя сферы обслуживания	137
Моральное лидерство	140
Глава девятая. Показатели ценности, расходов и ценообразования	143
Что делает обслуживание, способствующее повышению клиентской верности, столь ценным?	143

Позолоченный червонец	145
«В сравнении с чем?» Ценность — критерий относительный	147
Ценообразование — это часть вашего ценностного предложения	147
Не берите с клиента плату за прием Хаймлиха	149
Деньги — это еще не все, но многое. И особенно важно то, как вы о них говорите	151

Глава десятая. Использование интернета

ради своих клиентов и собственных целей	153
Интернет — орудие обоюдоострое	153
Мнения — у каждого свое. Пропагандисты — они нужны каждой компании	156
Интернет способствует коммерциализации. Ваше оружие — индивидуализация!	158
Длинный текст / короткий текст	158
Интернет — это окно, в котором сложное предстает простым	160
Amazon.com — блестящая компания, но не самый удачный пример для подражания	164
Впервые в сети: изучение конкретного примера	167

Глава одиннадцатая. Два важнейших момента

в общении с клиентом	173
Это навсегда!	174
Не спешите с <i>приветствиями и прощаниями</i> в телефонном разговоре	177
Обслуживание инвалидов — это и ответственность, и возможность (с самого момента их появления)	178
Превратите своего секретаря в хищника, убивающего своей добротой	181
Это Google, а не вы, решает, как гости попадают на ваш сайт. Но именно <i>вы</i> должны правильно их встретить!	182

Контролируйте прощание	184
Не перепоручайте приветствия и прощания кому-то другому	186
Прощание от авторов — наши координаты, которые помогут вам в пути	187
Благодарность	189
Приложения	191
Приложение А. Oasis Disc Manufacturing: «Руководство по личному и телефонному общению с клиентами» и «Выдержки из словаря»	193
Приложение Б. «Стандарты идеального обслуживания CARQUEST»	205
Приложение В. Capella Hotels and Resorts. «Канон: Стандарты обслуживания и философия работы	209
Примечания	212

Я рад

Темой клиентоориентированности я занимаюсь с 2006 года.

Свой первый семинар «Client Driven: как оценить, построить и развивать клиентоориентированность в вашей компании» я прочитал в Киеве в 2007 году (спасибо Наташе Урда, которая поверила в эту тему!), и на сегодняшний день я выступил на эту тему более 50 раз.

В 2012 году мы (команда компании «ЛидМашина», сегодня это часть группы компаний «Сила Ума»), запустили на рынок великолепный продукт «КлиентоМанния», который позволяет — позвольте мне кратко объяснить — просто и быстро сделать вашу компанию клиентоориентированной онлайн, в сети.

В общем, люблю я эту тему!

А заболел я клиентоориентированностью еще раньше — в 2000 году, когда три года я проработал в Вене (Австрия) региональным директором (регион СНГ, Центральная Восточная Европа, Ближний Восток и Африка) по маркетингу телекоммуникационной компании Avaya.

В Австрии клиентоориентированность была на каждом углу!

Такое складывалось у меня впечатление, что неклиентоориентированный бизнес там просто не выживал, или даже что все жители Австрии рождаются клиентоориентированными.

Я давно уговаривал Михаила Иванова выпустить побольше книг о клиентоориентированности — кому как не нам, выпустившим книгу «Клиенты на всю жизнь» под номером 001!

Михаил сопротивлялся долго.

Но потом были «Доставляя счастье», «Легендарная клиника Мэйо», «Искренняя лояльность».

И вот в ваших руках «Выдающийся сервис, отличная прибыль».

Читайте ее быстрее.

Внедряйте идеи скорее.

И дарите экземпляр книги тем компаниям, которые бы вы хотели видеть более клиентоориентированными.

Давайте догоним австрийцев!

Я рад, что эта книга вышла, — она вам реально поможет.

Игорь Манн,

издатель,

соучредитель компании «Сила Ума»,

автор мастер-класса «КлиентоМанния:

как оценить, создать и развить

клиентоориентированность в вашей компании»

Вступление

Единственный магазин на рынке

То лучшее, что вы можете немедленно сделать для своего бизнеса, не имеет ничего общего с новыми технологиями, экономией и новаторством.

Все гораздо проще.

Лучшее, что вы можете сделать для своего бизнеса, — это добиться истинной потребительской лояльности в отношениях с каждым клиентом.

Лояльный клиент меняет все. Для него ваш магазин — единственный на рынке. Все другие бренды и другие торговцы не имеют для него никакого значения. Такой клиент подобен влюбленному: он видит только объект своей любви.

Лишь немногие компании понимают, насколько важна и ценна лояльность клиентов. Еще меньше тех, кто знает, как этого добиться. Однако любая компания, крупная или мелкая, может достичь процветания и стабильности именно благодаря потребительской лояльности. Бизнес, имеющий верных потребителей, в хорошие времена развивается быстрее, а в плохие — получает больше возможностей для маневра.

Чтобы приобрести лояльность клиентов, нужно выделить время на то, чтобы лучше их узнать, а затем с помощью простых систем превратить полученные знания в прочные

деловые отношения. Сделав это, вы преобразуете свое предложение не просто в товар, а в личные отношения.

Основная угроза для современного бизнеса — это убежденность потребителей в том, что любое ваше предложение не является чем-то уникальным, так как товар можно заметить или получить его у кого-то другого. Эта угроза влияет на каждый ваш шаг. Сколь бы привлекательны ни были ваши деловые предложения в настоящий момент (связаны ли они с преимуществами технологии, географии или брендинга), в любой момент бизнес-модель может рухнуть. В эпоху стремительных перемен подобное может произойти быстрее, чем кажется.

Избежать этой угрозы можно только одним способом. Вы должны построить прочные, преданные *человеческие* отношения с клиентами, и это самый надежный способ избежать рыночного краха, а преимущества данного способа просто огромны!

Умение повышать потребительскую лояльность сыграло важную роль в процветании компаний, с которыми имел дело Леонардо Ингильери: The Ritz-Carlton, BVLGARI, The Walt Disney Company и новых гостиничных сетей Capella и Solis, возглавляемых им вместе с партнерами.

Принципы создания потребительской лояльности работают и для вас тоже. Они просты, их легко использовать в любой деятельности. Не считайте, что эти принципы применимы только для сферы роскоши. Это совсем не так.

Мы расскажем, как Мика Соломон использовал принципы лояльности для трансформации крохотной компании, которая занималась производством и услугами в сфере развлечений. Он создал эту компанию в подвале собственного дома. Источником финансирования послужила единственная кредитная карточка. Благодаря усилиям Мики, эта компания стала крупной и стремительно развивающейся. Его

подход буквально построил компанию Oasis и превратил в ведущую в своей отрасли. Пример компании Соломона привлек внимание авторов деловой литературы. Успех компании Oasis анализировался в журнале Success и в бестселлере Сета Година «Фиолетовая королева»*. Компания достигла успеха, потому что клиенты всегда отвечают преданностью на соответствующее к ним отношение.

С того времени Леонардо и Мика смогли применить свою методологию, основанную на лояльности клиентов, в самых разных областях. Они работали с серьезными адвокатскими конторами; с ресторанами, банками, фермами по выращиванию экологически чистых цветов; с туроператорами, независимыми студиями звукозаписи, конференц-центрами и больницами. Потребительская лояльность пошла на пользу абсолютно всем, выражаясь в росте прибыли.

Но польза от данных принципов не ограничивается одной лишь финансовой прибылью. Добываясь преданности клиентов, вы начинаете гордиться своей профессией, цельностью, способностью строить позитивные отношения (на работе и даже в собственном доме). Это происходит естественным образом, потому что верность и преданность можно завоевать только искренней заботой о своих клиентах, уважением к ним и постоянными мыслями об их потребностях. Внимание и забота должны стать вашей второй натурой.

Создание и укрепление лояльности клиентов потребует от вас напряженной работы и серьезного обдумывания, но в то же время процесс этот принесет чувство глубокого удовлетворения. Многие аспекты бизнеса не поддаются вашему контролю — валютный курс, международная напряженность, развитие технологий. А вот воспитание верности и преданности у клиентов и сотрудников всецело

* Вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2012 году.

зависит от вас. В этой сфере существуют стабильные, предсказуемые законы, которые можно изучить и впоследствии с успехом применять в работе и в жизни. И мы рады показать вам, как это сделать, на примерах из нашей книги.

Глава первая

Электрик на стремянке

Стремитесь к высочайшему уровню обслуживания

Предположим, вы управляете сетью отелей. В одном из этих отелей электрик меняет перегоревшую лампочку в вестибюле. Краем глаза он замечает женщину с двумя сыновьями, возвращающуюся из бассейна. Они закутаны в полотенца, но с них все еще капает вода. У женщины в обеих руках сумки. Она подходит к двери, ведущей в вестибюль, и останавливается в растерянности. Мужчина чувствует ее замешательство, спускается со стремянки, пересекает вестибюль, улыбается и открывает ей дверь.

— Добро пожаловать в отель, мадам, — говорит он. — Позвольте мне помочь вам с сумками. Вам понравился наш бассейн? Ваши малыши хорошо порезвились? На какой вам этаж?

Мужчина нажимает кнопку, дожидается лифта и возвращается к своему занятию.

Когда мы на семинарах рассказываем эту историю менеджерам, она чаще всего вызывает у наших слушателей зависть. «Я бы все на свете отдал, чтобы у нас был такой уровень обслуживания потребителей», — вот самая распространенная реакция, но на самом деле не все так просто! По сути-то подобной ситуации не должно было быть в хорошо отлаженной работе служащих отеля.

«У клиента возникла потребность, и „мой“ работник энергично отреагировал, — говорит менеджер. — Он спустился со стремянки, хотя вполне мог бы сказать: „Это не мое дело“. Что же здесь плохого?» Все так, и нам приходилось видеть обслуживание и похуже, бывало, что и на ресепшн в нужный момент никого не оказывалось, и вовремя не менялось белье, и та же лампочка в вестибюле так и не было заменена... Но и в данной ситуации есть много неправильного.

Самое главное — все произошедшее стало всего лишь реакцией. Женщина подошла к двери и остановилась в растерянности. Инженер отреагировал на очевидное замешательство. Реактивный сервис не слишком эффективен для создания потребительской лояльности. Чтобы приобрести по-настоящему верных клиентов, вашей компании нужно нечто лучшее.

Волшебство происходит, когда вы сами, ваши системы и все ваши сотрудники вне зависимости от ранга *предвосхищают* потребности клиентов, умеют распознать эти потребности и отреагировать на них еще до того, как они будут высказаны, — порой даже раньше, чем клиенты сами осознают свои потребности. В этом и заключается разница между обычной реакцией на просьбы клиентов и построением потребительской лояльности обслуживанием, которое *предвосхищает* подобные просьбы.

Функциональность против цели

Представьте себе другую картину. Что если в тот момент, когда ваш парень на стремянке увидит нагруженную сумками женщину, возвращающуюся из бассейна, он подумает: «Мое дело менять лампочки, красить потолки и чинить трубы. Но *цель* моей работы в том, чтобы сделать пребывание в нашем отеле запоминающимся и приятным!» Поныв это, он немедленно спустится со стремянки и откроет

женщине дверь — *до того*, как она в растерянности останется перед входом в вестибюль, не зная, как привлечь к себе внимание.

Ваш электрик (под вашим руководством) обеспечит гостею отеля идеальное обслуживание, *предвосхищающее* возникновение потребности. Разница между двумя видами поведения работника — всего в паре минут, но какие ощущения они вызывают! Работник предвосхитил возникновение потребности у клиента — женщине не пришлось ее высказывать и показывать. Ваш работник отнесся к клиентке с должным вниманием, уважая ее непростой материнский труд.

Подобное обслуживание — абсолютно надежный путь к построению клиентской лояльности. В следующих главах мы расскажем о том, как сделать подобное обслуживание правилом, а не исключением, причем на всех уровнях вашей компании.

Полагаем, у вас остались сомнения.

Вы сомневаетесь в том, что *ваш* электрик или другой сотрудник способен так искусно предвосхитить потребности клиентов. Мы покажем вам, что это вполне в его силах, и объясним, почему ему самому этого захочется.

Вы сомневаетесь в том, что можете позволить себе столь высокие стандарты обслуживания? Один из наших учеников заявил: «Конечно, на пятизвездочных курортах, где работает Леонардо, именно так и должно быть. Но в тех крохотных компаниях, которыми занимается Мика... Как *ему* удастся добиться такого уровня обслуживания? В моей-то компании если человек должен стоять на стремянке и что-то делать, то пусть он это и делает!»

Но в действительности система исключительного обслуживания почти в любом бизнесе практически ничего не стоит. Это естественный результат систематического внимания к своим клиентам. И такое обслуживание почти сразу же дает прекрасные результаты.

Сначала первые шаги

Прежде чем мы перейдем к выработке необходимой для успеха бизнеса потребительской лояльности путем предвосхищения потребностей клиентов, давайте поговорим о важнейшем первом шаге. Такой шаг — обеспечение простого удовлетворения клиента. И это необходимо сделать в первую очередь!



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

