TOP
BUSINESS
AWARDS

ШЕП ХАЙКЕН

КЛИЕНТАМ ЭТО НРАВИТСЯ

52 ПРАВИЛА
ДЛЯ СЕРВИСА НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ

МОСКВА
2018

УДК 65.013
ББК 65.290-2
Х12

Hyken, Shep
AMAZE EVERY CUSTOMER EVERY TIME:
52 TOOLS FOR DELIVERING THE MOST AMAZING
CUSTOMER SERVICE ON THE PLANET

Хайкен, Шеп.

Х12 Клиентам это нравится: 52 правила для сервиса на высшем уровне / Хайкен Шеп ; [пер. с англ. Ф. Исрафилова]. — Москва : Эксмо, 2018. — 256 с. — (Top Business Awards).

Невозможно представить ковбоя только в шляпе и без лошади; точно так же компания не может иметь только продукцию и не предлагать обслуживания.

Шеп Хайкен, самый известный в мире эксперт в области клиентского сервиса, описывает 52 фундаментальных правила, которые дадут вашей компании серьезное конкурентное преимущество, каким бы делом она ни занималась. Вы узнаете, как стать лидером в своей области, как выделяться среди конкурентов и постоянно расширять сообщество клиентов, возвращающихся к вам снова и снова.

Совершенно ясно с самого начала, что эта книга не предназначена для того, чтобы ее читали. Ею необходимо пользоваться. Это практическое руководство, приглашающее читателя в путешествие на вершину мастерства обслуживания клиентов.

УДК 65.013
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-77807-2

© Copyright. 2013 Shep Hyken
© Перевод. Ф. Исрафилов, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования
қосымша білім алуға арналған баспа

TOP BUSINESS AWARDS

Хайкен Шеп

КЛИЕНТАМ ЭТО НРАВИТСЯ:
52 ПРАВИЛА
для сервиса на высшем уровне

Руководитель отдела *О. Усольцева*
Ответственный редактор *А. Меркурьева*
Литературный редактор *В. Алексина*
Художественный редактор *С. Власов*
Технический редактор *М. Печковская*
Компьютерная верстка *О. Шувалова*
Корректоры *С. Лапина,*
Л. Федотова, Е. Щукина

В оформлении обложки использована фотография:
Bartosz Budrewicz / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: **www.eksmo.ru** E-mail: **info@eksmo.ru**

Өндіруші: «ЭКСМО» АКБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей,
Зорге көшесі, 1 үй. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.
Тауар белгісі: «Эксмо»
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім
бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының
өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ.,
Домбровский көш., 3«а», литер Б, офис 1.
Тел.: 8(727) 2 51 59 89,90,91,92, факс: 8 (727) 251 58 12 вн. 107;
E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат сайтта:
www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить по адресу: http://eksmo.ru/certification/

Өндірген мемлекет: Ресей
Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 18.10.2017.
Формат 70x100 1/16. Гарнитура «Journal».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,74.
Доп. тираж 2000 экз. Заказ

ISBN 978-5-699-77807-2
9 785699 778072 >
12+
BOOK24.RU
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН
BOOK24.RU

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. БАЗОВЫЙ КУРС ИЗУМЛЕНИЯ

ГЛАВА 1. Введение в «изумление» 11

ГЛАВА 2. В пользу «Ace Hardware» 15

ГЛАВА 3. Люди, жаждущие быть полезными 27

ГЛАВА 4. Полезность в действии 36

ГЛАВА 5. Семь принципов изумления 46

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. 52 ПРАВИЛА ИЗУМЛЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

ГЛАВА 6. ЛИДЕРСТВО 57

1. Ведите себя так, будто вы владелец 58
2. Доверяйте 61
3. Анализируйте моменты разочарований и волшебства 64
4. Относитесь к конкуренции по-дружески 67
5. Приспособьтесь или умрите 71
6. Знайте цену вашим клиентам 75
7. Знайте, что приводит вас к успеху 79
8. Вы не можете стать лучшим во всем 83
9. Пользуйтесь преимуществами 86

ГЛАВА 7. КУЛЬТУРА 89

10. Чтобы стать лучшим местом для покупок, нужно быть лучшим местом для работы 91
11. Не идите легким путем 96
12. Потрясающая ответственность 100
13. Защищайте культуру 103
14. Измените лексику 107
15. Примите то, что клиент всегда на первом месте 110
16. Цените уникальность 113
17. Хорошие идеи приходят от кого угодно 116
18. Последовательность 120
19. Рассказывайте историю 124
20. Будьте заинтересованы в знаниях 128
21. Наставничество 131
22. Начинайте сначала 134

ГЛАВА 8. ОДИН НА ОДИН 137

23. Время представлений! 139
24. Относитесь к клиентам так, как они хотят, чтобы относились к ним 142
25. Сосредоточьтесь на клиенте, а не на деньгах 146
26. Позаботьтесь о первом впечатлении 150
27. Вовлекайте! 153
28. Задайте дополнительный вопрос 156
29. Один говорит «да», двое говорят «нет» 160
30. Кросс-продажи и апселл 163
31. Последние впечатления 166
32. Будьте ответственны 169
33. Покупатель не всегда прав 172

34. Не обостряйте спор 175
35. Овладейте искусством восстановления 178
36. Позаботьтесь об ожидании 181
37. Избегайте губителей преданности 184
38. Ловите момент! 189

ГЛАВА 9. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО 192

39. Займите свою милю 194
40. Удовлетворенность — это оценка, приверженность — это эмоция 197
41. Будьте удобны для своих покупателей 200
42. Получите личный опыт 203
43. Покажите свою благодарность 207
44. Уделяйте должное внимание приверженности покупателя 210
45. Будьте неожиданны 214
46. Обеспечивайте изумительное сопровождение 217
47. Будьте на связи 220
48. Действуйте заранее 224

ГЛАВА 10. СООБЩЕСТВО 227

49. Закон взаимности 228
50. Проявите себя на местном уровне 232
51. Лояльность зависит от обеих сторон 235
52. Будьте частью чего-то большего, чем вы сами 238

ЭПИЛОГ. СОЗДАВАЙТЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ . . 242

НАПОСЛЕДОК 245

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ 246

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ 248

ОБ АВТОРЕ 256

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

БАЗОВЫЙ КУРС ИЗУМЛЕНИЯ

Зарплаты платит не работодатель. Работодатели только занимаются деньгами. Зарплаты платит покупатель.

ГЕНРИ ФОРД

КУЛЬТУРА КОНЦЕНТРАЦИИ НА КЛИЕНТЕ появляется не случайно. Она появляется благодаря влиянию и сознательным решениям людей в организации. Как к этому стремиться? Как ежедневно поддерживать ту культуру, которую вы хотите создать? Ответ таков: работая над культурой прежде всего остального.

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ В «ИЗУМЛЕНИЕ»

Эта книга даст вам конкурентное преимущество в любой области экономики и любой рыночной нише.

ЧТО ТАКОЕ ИЗУМЛЕНИЕ и почему вам следует озаботиться изучением того, как *изумлять каждого покупателя каждый раз*?

Изумление — это такой уровень впечатления покупателя, который дает вам неоспоримое преимущество в любой области экономики и любой рыночной нише. Изумление — это конкурентное преимущество, которое отделяет хорошие компании от по-настоящему *великих*. И хотите верьте, хотите нет, вам вполне по силам удивлять каждого клиента каждый раз.

Изумление — это преимущество, которое заставит конкурентов думать о том, как «несправедливо» то, что им приходится работать в той же области рынка, на той же планете, в том же измерении, что и вы.

Изумление — это то, что поможет вам выгодно отличиться и получить повторные сделки, создать потребителей-пропагандистов и наработать рекомендации — в любой период, плохой или хороший, независимо от того, занимается ли ваша компания шариковыми ручками, шарикоподшипниками или обучением бальным танцам; являются ли ваши покупатели потребителями, компаниями или и тем и другим.

Изумление — это то, к чему пришли лучшие из лучших компаний. И это то, что сможете понять и вы. Эти компании знают, что независимо от того, насколько замечательны их товары и услуги, они не могут рассчитывать на достижение и сохранение своих клиентов, если они не доставляют им потрясающие впечатления. И представьте себе: вы также не сможете на это рассчитывать!

Эти компании знают, что является изумлением (и что им не является), и они знают, как его воплощать в жизнь. И совсем скоро, пока вы будете читать эту книгу, вы тоже это поймете.

Вот еще кое-что, что поняли лучшие из лучших: они знают, что, когда дело доходит до предоставления по-настоящему потрясающего обслуживания покупателей, каждый в организации должен напрячься и стать лидером. Это справедливо для лучших из лучших организаций по обслуживанию. И это относится и к вашей организации.

Для того чтобы *изумлять каждого клиента каждый раз*, не нужно особое звание. Требуется желание расти и стать примером для подражания, показывающим то, чем восхищались бы другие. Вы можете это сделать прямо сейчас, основали ли вы компанию сами или только что были наняты.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Теперь мы перейдем к тому, как лучше всего пользоваться этой книгой. Существует множество книг по бизнесу, которые следует прочесть. Эта *не* является одной из них.

Да, вы меня правильно поняли. *Эта книга не предназначена для чтения*. Ей следует пользоваться!

Следующие три главы дадут вам общее понимание того, почему я выбрал «Ace Hardware» как пример для подражания в этой книге и демонстрации на ее примере 52 практик, тактик и стратегий, направленных на то, чтобы впечатлять каждого покупателя каждый раз. В главе 5, названной «Семь принципов изумления», освещена часть сопутствующей лексики и ключевых понятий, используемых в книге.

После этого вы будете в предвкушении. Остаток книги — большая ее часть на самом деле — разделен на пять основных глав, которые были пятью областями, на которых сконцентрировалась «Ace Hardware» с 1924 года, чтобы разрастись и закрепить свой бизнес в течение невероятно трудного экономического периода. Этими стратегическими областями являются лидерство, культура, индивидуальный подход к покупателям, получение конкурентного преимущества и сообщества. В этих пяти главах вы найдете 52 *правила изумления* в виде тактических приемов, которые помогут вам достичь определенной цели изумления. Некоторые из этих правил могут показаться отвечающими здравому смыслу, но, к сожалению, здравый смысл не всегда очевиден. Часть из них, возможно, окажутся такими, которые вы уже используете, и это подтвердит то, что вы на правильном пути. Другие продемонстрируют вам новые стратегии, которые вы захотите ввести в свою организацию. Некоторые могут быть применены немедленно, в то время как другие могут потребовать некоторое время.

Изучение этих 52 правил может происходить двумя способами.

Некоторые из вас продолжат читать страницу за страницей, пока не дочитают книгу до конца, принимая информацию к сведению и решая, как использовать наиболее подходящие советы.

Другим потребуется более быстрый поиск и усвоение информации. Хорошо. Просто пролистайте вторую часть, пока не найдете что-то, что зацепит ваш взгляд. Хотя все правила важны и полезны, может быть пара таких, которые выгодно отличаются тем, что относятся к вашей организации в особенности, и вы почувствуете, что их нужно применить немедленно.

В любом случае предполагается, что вы найдете что-то подходящее для себя... и затем начнете этим пользоваться!

В главе под названием «Лидерство» вы увидите, что кто угодно может занять лидерскую позицию и стать примером для подражания в изумлении. Хотя описанные действия подходят для тех, кто исполняет обязанности руководителя, не вводите

себя в заблуждение, думая, что ваше звание и ответственность несовместимы со словом «менеджмент». Когда дело доходит до изумления ваших покупателей, каждый может стать лидером.

В главе под названием «Культура» вы найдете приемы, относящиеся к созданию культуры, в значительной степени основанной на обслуживании. Каждый несет ответственность за создание и поддержание культуры, изумляющей как покупателей, так и работников.

В главе под названием «Один на один» вы узнаете особые методы, которые сможете использовать непосредственно во время общения с отдельными клиентами.

В главе «Конкурентное преимущество» вы изучите, как поднять свою организацию над конкуренцией, предоставляя изумительное клиентское обслуживание.

И наконец, в главе под названием «Сообщество» вы узнаете о том, как основать прочные связи с людьми, с которыми вы живете в этом большом мире и, возможно, которым вы продаете.

Итак, приступим. Прочтите главы в части 1. Затем, если вы считаете необходимым прочесть весь остаток книги, я рекомендую вам сперва просмотреть часть 2. Найдите то, что наиболее подходит для вас и вашей организации, и примените это.

Кстати, в конце каждой главы в части 1 и каждого правила в части 2 и в эпилоге вы найдете обобщенные тезисы под заголовком «Ваш арсенал изумления». Не стесняйтесь цитировать их на вашем следующем собрании, использовать их в качестве начала беседы или публиковать в Твиттере для всего остального мира. А в конце каждого из 52 правил и в эпилоге вы найдете вопросы — «Упражнения», которые помогут вам глубже понять предложенные методы и лучше их применять. Продвигайтесь по страницам книги в той последовательности, которая имеет для вас наибольший смысл. Затем вернитесь к началу второй части, прочтите ее и примените оставшиеся стратегии и тактики. Требуется лишь одна восхитительная идея, чтобы преобразить ваш бизнес!

ГЛАВА 2

В ПОЛЬЗУ «ACE HARDWARE»

Общепризнанная в области клиентского обслуживания, самый полезный магазин на планете — компания «Ace» — идеальный образец для подражания в изумлении.

ЗАЧЕМ ПИСАТЬ КНИГУ о «Ace Hardware»?

Ну, во-первых и прежде всего, позвольте мне пояснить. На самом деле это книга по бизнесу о том, как *изумлять каждого клиента каждый раз.* Так что вопрос в том, почему выбрана именно «Ace» для подобной книги. Я хотел на протяжении всего повествования приводить опыт одной компании как пример для подражания, так как эта компания единственная, которая являет собой пример каждого лучшего действующего правила изумления клиентов.

Я оценил множество всевозможных компаний и понял, что «Ace» не только отвечает всем требованиям, но также обладает уникальными возможностями для того, чтобы выступать в качестве примера для подражания.

Почему?

Потому что вы — ас (игра слов. — *Прим. перев.*)!

Я знаю, что это может звучать как странное заявление, но продолжите читать и посмотрите, согласитесь ли вы со мной к концу этой главы.