

НЕСОКРУШИМЫЕ



**ПОЧЕМУ КОМПАНИИ
СТАВЯТ ВСЁ НА
КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС
И ПРОЦВЕТАЮТ**

— ДЖОН ШОУЛ —

Джон Шоул

**Несокрушимые. Почему
компании ставят все на
клиентский сервис и процветают**

«Синергия Стор»

Шоул Д.

Несокрушимые. Почему компании ставят все на клиентский сервис и процветают / Д. Шоул — «Синергия Стор»,

ISBN 978-5-4257-0496-2

Клиентский сервис – не приятная прихоть, а вневременной фактор, непосредственно влияющий на финансовые показатели бизнеса. Джон Шоул, всемирно признанный гуру в области культуры клиентского сервиса, годами наблюдает за многими крупными компаниями и демонстрирует, как менялась стоимость их акций в зависимости от того, придерживались ли они стратегии первоклассного сервиса или уклонялись от нее в сторону. Спойлер: стоило им выбрать другие приоритеты – их акции теряли в цене. Автор рассказывает, как сделать превосходный клиентский сервис несокрушимым стержнем всей корпоративной культуры компании – от топ-менеджмента до рядовых сотрудников, чтобы его качество не зависело ни от смены руководства, ни от рыночной ситуации. Книга содержит множество ярких примеров и кейсов из практики компаний, которые стали несокрушимыми и добились потрясающих успехов, либо сошли с этого пути и быстро утратили лидирующие позиции на рынке. А какой путь выберет ваша компания?

ISBN 978-5-4257-0496-2

© Шоул Д.
© Синергия Стор

Содержание

Отзывы о книге «несокрушимые»	6
Благодарности	9
Предисловие	10
Глава 1	11
«несокрушимость» в цифрах	12
Как не вылететь в трубу	13
Что вы получите от чтения этой книги	13
Будете ли вы и ваша организация несокрушимыми?	14
I: Что значит быть несокрушимым?	15
Глава 2	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Джон Шоул
**Несокрушимые. Почему компании ставят
всё на клиентский сервис и процветают**

Перевод Юлии Жуковой



© Университет «Синергия», 2021.

Отзывы о книге «несокрушимые»

«В «Несокрушимых» Джон Шоул объясняет, как с помощью первоклассного сервиса заложить основы доверительных отношений с клиентами и достичь коммерческого успеха в долгосрочной перспективе».

Марк Бениофф,

председатель и генеральный директор Salesforce

«Джон Шоул олицетворяет собой ключевой принцип работы с клиентами: несокрушимый клиентский сервис – превыше всего. Его программа достижения успеха обеспечивает надежный фундамент для компаний, которые ценят своих клиентов».

Харви Маккей,

автор бестселлера № 1 New York Times «Как уцелеть среди акул»

«Бизнес должен быть несокрушимым в своем стремлении к достижению наивысшего качества – именно поэтому новая книга Джона Шоула, в которой он делится с нами всем своим многолетним опытом по работе с клиентами, имеет огромную ценность. «Несокрушимые» призвана стать настольной книгой для владельцев и управляющих компаний, поскольку содержит в себе ответы на самые важные для них вопросы».

Том Рафффио,

президент и генеральный директор Northeast Delta Dental

«Согласно Джону Шоулу, несокрушимость – это четкая и лаконичная модель первоклассного клиентского сервиса, которая позволяет повысить лояльность покупателей, выстроить с ними надежные длительные отношения, улучшить качество обслуживания, а также разработать успешный бизнес-план».

Стивен С. Смит,

президент и генеральный директор Food City

«И снова Джон удивляет своих последователей и единомышленников новой книгой, посвященной «несокрушимому» клиентскому сервису. Это потрясающий клад мудрости, которой автор делится с нами уже многие годы – она учит тому, что каждый из нас, вне зависимости от сферы деятельности компании, должен со всей ответственностью, убежденностью и тщательностью неустанно работать над тем, чтобы клиент чувствовал, что к нему относятся, как к королю. Принципы превосходного сервиса – это общий закон развития любой компании, это универсальный язык, подобный искренней, теплой человеческой улыбке. За последние 20 лет мы провели множество тренингов по программам Джона для своих сотрудников в Grupo Promerica, благодаря которым достигли значительных результатов».

Оскар М. Ороско,

председатель совета директоров и региональный консультант Banco Promerica в Сальвадоре

«Неважно, кто вы – начинающий бизнесмен или глава международной корпорации, книга «Несокрушимые» Джона Шоула окажет вам бесценную

помощь в организации первоклассной работы с клиентами. Руководствуясь изложенными автором принципами, вы приведете свою компанию к успеху! Даже не сомневайтесь! Эта книгу должен прочитать каждый, кто жаждет работать на благо компании, обеспечивая значительную, долгосрочную и стабильную прибыль».

Эдвард Ким,

основатель и председатель компании «Технодом», Казахстан

«Перед нами очередная книга Джона Шоула – незаменимое пособие для тех, кто в основу своей конкурентной стратегии ставит безупречный клиентский сервис, делая его главным инструментом при любых обстоятельствах. Эту книгу интересно и легко читать, она имеет поистине неординарное содержание, и я лишний раз убеждаюсь, что наша компания на правильном пути».

Эразмо Вонг,

председатель и основатель группы компаний E. Wong

«Сегодня клиентский сервис имеет первостепенное значение. Мы должны любить своих клиентов и делать все, чтобы они чувствовали себя как дома. И все инструменты для этого есть в «Несокрушимых»!»

Стью Леонард,

президент Stew Leonard's

«То, что Джон Шоул так доступно и просто описывает в «Несокрушимых» – это именно тот подход, который исповедуют компании с лучшим из лучших клиентским сервисом. Они буквально живут им, горя неустанным желанием держать марку перед клиентами. Шоул в этом деле «собаку съел», поэтому его книгу должны прочитать в каждой компании, где хотят оторваться от конкурентов и уйти далеко вперед».

Джон Р. Ди Джулиус III,

автор книг The Relationship Economy Building Stronger Customer Connections in the Digital Age

«С Джоном мы работаем почти 20 лет, и его НЕСОКРУШИМАЯ преданность клиентскому сервису в наши дни важна, как никогда. Ведь сейчас, в условиях постоянно меняющихся потребительских ожиданий, необходимо неустанно совершенствовать работу с клиентами, что требует регулярных инвестиций и НЕСОКРУШИМЫХ усилий на всех уровнях: от топ-менеджмента до рядовых сотрудников».

Кит Винсент,

генеральный директор Wilderness Safaris, Ботсвана

«В своей новой книге «Несокрушимые» Джон убедительно рассказывает нам, что единственный способ достичь успеха в долгосрочной перспективе – это «несокруσιμο» каждую секунду стремиться обеспечивать превосходный сервис клиентам».

Тевольде Гебре Марьям,

генеральный директор группы компаний Ethiopian Airlines

«Джон Шоул – это мыслитель мирового масштаба и авторитетный специалист по клиентскому сервису. Всю свою жизнь он посвятил ему, внедряя

образцовые системы работы с клиентами в самых разных организациях: от государственных структур до крупных предприятий и пиццерий. Его по праву можно назвать Мистер Сервис.

Джон – преданный слуга и помощник для клиентов по всему миру. Я знаю его много лет как ревностного евангелиста идеи служения потребителю, обладающего острым профессиональным зрением и чутьем. Именно он дал толчок к развитию первоклассного сервиса в Сбербанке, когда мы начали трансформацию в 2008 году.

Рассказывая простые и понятные истории, Джон последовательно раскрывает нам все свои секреты и хитрости. Принципы, о которых он говорит, универсальны для жителей разных стран.

Каждому ясно, что производные искусственного интеллекта всегда будут лишены человеческого фактора и таких качеств, как предусмотрительность, оперативность, знание целевой аудитории, желание выкладываться по полной. Машины не способны на человеческую заботу и любовь.

Это игра в «несокрушимость».

Лишь оттачивая «несокрушимость» день за днем, час за часом, вы достигнете небывалых вершин.

Ваши старания окупятся многократно. И клиенты, и сотрудники вознаградят вас: улыбками, благодарностью, увеличением прибыли.

Если вы хотите привить вашей компании навыки человечности, восприимчивости, любви и заботы, вы непременно должны прочитать книгу Джона и усвоить его ценные уроки».

Герман Греф,

президент Сбербанка России

Благодарности

Уже более 40 лет я помогаю компаниям развивать **несокрушимый** клиентский сервис, считая это делом своей жизни. Все время, пока я оттачивал свое видение и проповедовал убеждения, меня поддерживали единомышленники, и я хотел бы поблагодарить их за это.

В первую очередь я говорю спасибо всем своим клиентам из разных стран, а также партнерам по продажам. О некоторых я рассказал в этой книге, многие остались за кадром, но я обращаюсь к каждому из вас и ко всем сразу (вы знаете, о ком идет речь), чтобы поблагодарить вас за то, что поддерживали меня в течение 40 лет в наших **несокрушимых** исканиях.

Я всегда считал, что мой успех – это заслуга моей мамы, Агнес Шоул. Отец умер, когда мне было семь лет, и она проделала колоссальную работу, чтобы поставить меня на ноги. Несмотря на то что мы были крайне стеснены в средствах, она подарила мне уверенность в себе и самоуважение. Что бы ни случилось, она **несокрушимо** верила в мой успех, вплоть до 2000 года, когда ее не стало в возрасте 102 лет. Спасибо, мама.

Пэт – моя жена вот уже 43 года. Все это время она была не просто снисходительна к той страсти, которую я испытываю к первоклассному клиентскому сервису, но и активно поддерживала меня в этом, вкладывая все силы в совместный бизнес. Пэт, ты удивительная жена и мать двух замечательных детей. Спасибо тебе. Ты и наши дети **несокрушимы** по-своему. Кристина и Мэтью, вы оба очень много значите для меня, вы усердно трудитесь и обладаете высокими моральными принципами. Я горжусь тем, что я ваш отец.

Добавлю, что ни одна организация не станет великой, пока каждый в ней не проникнется духом «**несокрушимости**». Мои сотрудники в Институте качества сервиса (Service Quality Institute) всегда поддерживали меня и помогали в создании успешного бизнеса. Спасибо каждому из вас: Джейк Яниш, Кармен Беласко, Марина Лукьянцева, Стив Ортлофф и Барб Валенкур.

Предисловие

«Джон Шоул – ведущий эксперт международного уровня по достижению благосостояния компаний через сервис. Я уверен, что великие компании создают ФАНАТОВ, которые становятся частью бизнеса, сохраняют лояльность и приводят друзей. Это достигается благодаря:

модели: добавленная ценность и отличие от других;

культуре: убедительной и поддерживающей;

исполнению: ФАНАТИЧНОМУ.

В своей книге Джон фокусируется на НЕСОКРУШИМЫХ действиях, иначе говоря, настойчивости, которая вкупе с информированностью и профессиональным чутьем делает возможными любые достижения.

Спасибо тебе, Джон, за то, что показал своим читателям путь – путь к успеху.

Всем последователям и единомышленникам Джона: «Превзойдите себя».

Вернон Хилл II,

*автор книги *Fans! Not Customers*,*

основатель и председатель Commerce Bank и Metro Bank London,

председатель Republic Bank, банка № 1 в США по качеству сервиса

Глава 1

Введение

За те десятилетия, что я занимаюсь исследованиями и читаю лекции, мне стало совершенно ясно, что:

- В деятельности самых успешных в мире компаний, будь то коммерческие, некоммерческие или государственные организации, центральное место всегда занимает клиентский сервис.
- В тех компаниях, которые по праву считаются наиболее клиентоориентированными, внимание на нем сконцентрировано **несокрушимо**.
- Главная причина, по которой предприятия в основной своей массе не ориентированы на клиента, состоит в том, что они не хотят или не могут быть **несокрушимыми**.
- Многие достигли бы больших высот, если бы **несокрушимо** сфокусировались на клиентском сервисе.

Если вы хотите, чтобы ваш бизнес развивался и процветал в долгосрочной перспективе, вам необходимо стать лидером сервиса. Для этого потребуется вся ваша **«несокрушимость»**. Вы должны сделать ее своим жизненным кредо.

На словах многие управленцы заинтересованы в первоклассном сервисе, однако по факту они либо в принципе не могут его внедрить, либо не в состоянии поддерживать (что бывает чаще).

Я много лет наблюдал, как компании тратят миллионы на рекламу и затем, пренебрегая всего одним, но важным принципом, отталкивают тех, кого удалось с ее помощью привлечь!

Вся проблема в том, что, когда дело доходит до работы с клиентами, лишь единицы руководителей, а следовательно, и компаний, остаются **несокрушимыми**. Некоторых хватает всего на месяц или год, кого-то – на шесть лет. Walmart удерживал высокую планку 18 лет. Но лишь немногие лидеры готовы всегда и в любой ситуации ставить во главу угла качество сервиса.

А ведь это не приятное дополнение, не временная мера. Клиентоориентированность нельзя постулировать с одним руководителем и забыть о ней с приходом другого. Она является частью корпоративной культуры – я говорю это без всякого преувеличения.

Хотите добиться успеха? Будьте **несокрушимы**: сегодня, завтра, всегда.

Как часто финансовая сторона берет верх и руководители смотрят только на цифры! Их не интересует потребительский опыт и качество сервиса, поэтому они сокращают соответствующие статьи расходов.

Такие сугубые финансисты редко понимают важность работы с клиентами – а это значит, что возглавляемым ими организациям никогда не достичь тех вершин успеха, которые могли бы им покориться.

Если вы стремитесь развивать свой бизнес за счет клиентского сервиса, вы должны проявлять **несокрушиму** твердость в отношении принятых вами решений.

Джефф Безос и Amazon – известный всему миру образец такой **«несокрушимости»**. Подобного эпитета, несомненно, заслуживают и компании *Costco*, *Southwest Airlines*, *Salesforce.com* и *Central American regional banks of Grupo Promerica*, а также *Commerce Bank*, *Metro Bank* и *Republic Bank* времен председательства Вернона Хилла. К ним же можно добавить некоммерческую организацию «Клиника Мэйо», по незыблемости принципов не уступающую коммерческим предприятиям мирового масштаба. Взгляните вокруг – вы наверняка обнаружите яркие примеры компаний и лидеров, которые год за годом остаются **несокрушимыми**, когда речь идет о сервисе.

Увы, обратных примеров – куда больше. Известно бесчисленное множество компаний, уделявших внимание работе с клиентами, но лишь поначалу. Со временем они утратили этот фокус, а с ним – и позиции на рынке. Не будем останавливаться на них. В этой книге я расскажу вам, как обрести **«несокрушимость»**, с которой ваш бизнес добьется успеха.

«несокрушимость» в цифрах

Как руководители, мы уделяем много внимания цифрам – иногда даже чересчур, на мой взгляд. Тем не менее цифры бывают полезны. С их помощью можно оценить успех или неудачу. Взгляните на это:

Commerce Bank		
	1973	2007
Отделения	1	470
Сотрудники	9	14 000
Стоимость акций	\$0,17	\$38,14
Совокупный годовой доход		23%

Вот наглядная иллюстрация того, насколько ценной может быть верность **несокрушимым** принципам. Вернон Хилл основал *Commerce Bank* в 1973 году. В 2010 году он создал *Metro Bank* (Великобритания), взяв за основу ту же модель, а в 2016-м заступил на пост председателя *Republic Bank*. Вернон – самый клиентоориентированный руководитель из всех, кого я знаю. Он не бросает слов на ветер и понимает финансовую выгоду первоклассного сервиса.

Покойный Джек Уэлч положил начало эпохе беспрецедентного процветания *General Electric*, увеличив продажи более чем на \$100 млрд, а стоимость акций компании – более чем на 2800 %.

General Electric		
	1981	2001
Продажи	\$25 млрд	\$135 млрд
Сотрудники	425 000	300 000
Стоимость акций	\$1,40	\$40,50

В своей книге «Джек Уэлч. История менеджера» он писал: «Не компании предоставляют рабочие места – это делают довольные клиенты». Уэлч хорошо знал цену клиентоориентированности и потому хранил ей верность на протяжении долгих лет. Он поистине был примером **«несокрушимости»**.

Сделайте ставку на качество работы с клиентами, и ваш бизнес пойдет в гору. Если же вы сосредоточитесь только на цифрах, то есть на увеличении доходов и сокращении расходов, вряд ли эта гора окажется высокой.

Как не вылететь в трубу

В 2007 году Вернон Хилл продал *Commerce Bank* группе компаний *TD Bank Group*. С уходом Джека Уэлча с его **несокрушимыми** принципами из GE львиная доля созданной им ценности как будто испарилась. С 2001 по 2019 год продажи корпорации упали почти на \$40 млрд, несмотря на увеличение штата с 300 000 до 313 000 сотрудников. Когда Джек покидал компанию, акции GE продавались по \$40,50, а на момент написания книги цена одной акции составляла уже \$5,53.

Чтобы сохранить рыночную стоимость компании, нужно сохранить **«несокрушимость»** – она должна стать устойчивой и долгосрочной частью корпоративной культуры.

Например, компания Dell когда-то являлась образцом **несокрушимого** сервиса. Отказавшись от этого подхода, она значительно потеряла в цене.

Стоимость Dell после отказа от «несокрушимости»		
	2003	2020
Инвестиционная стоимость	\$1000	\$488

Компания утратила свой ориентир. «Команда взяла курс на управление затратами вместо того, чтобы контролировать качество и уровень обслуживания клиентов», – заявил основатель Dell Майкл Делл. В октябре 2013 года он завершил выкуп акций с привлечением заемных средств, и стоимость компании изменилась. Они до сих пор трудятся над тем, чтобы вернуть фирменный уровень качества сервиса.

Следовательно, возникает вопрос: что нужно, чтобы обеспечить **«несокрушимость»**? Главное – вот что: **«несокрушимость»** должна стать вашей стратегией. Отсутствие стратегической точки зрения говорит о том, что вы работаете только ради денег, и серьезной установки на клиентский сервис у вас нет.

У ВАС ДОЛЖНА БЫТЬ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ, НЕСОКРУШИМАЯ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ.

ТОЧКА.

«Несокрушимость» – это часть корпоративной культуры любой передовой, первоклассной организации.

«Несокрушимость» означает, что у вас нет права опускать руки: вы всегда должны быть сфокусированы на клиентском сервисе.

«Несокрушимость» – это своего рода страсть и, наконец, жизненное кредо.

Что вы получите от чтения этой книги

Прежде всего, эта книга предназначена для руководителей, которые задают тон и видение в коммерческих, государственных и некоммерческих организациях. Также она будет полезна менеджерам высшего и среднего звена, от которых зависит качество работы с клиентами, и предпринимателям, которые хотят развивать свой бизнес, улучшая клиентский сервис.

«Несокрушимые» – это настольное пособие для всех, кто готов во главу угла поставить потребности клиентов и заинтересован в росте и процветании компании в целом.

Вы получите четкое представление о том, что значит *«несокрушимость»* и что нужно для того, чтобы в полной мере обладать ею. Когда вы решитесь применить полученные знания на практике, вы будете располагать всем необходимым, чтобы проявлять *«несокрушимость»*: как в жизни, так и в профессиональной деятельности.

В дополнение к обсуждению принципов *«несокрушимости»* книга содержит:

- Наглядные примеры и рекомендации по реализации *«несокрушимости»* в деле.
- Личные и деловые практики, которые помогут вам продвигать принципы *«несокрушимости»*.
- Вдохновляющие примеры от руководителей, преуспевших в *«несокрушимости»*, и несколько поучительных историй о тех, кому ее не хватило.

Будете ли вы и ваша организация *несокрушимыми*?

«Несокрушимость» не требует нововведений. Речь идет о признании и подтверждении приоритетов ваших целей, а затем использовании инструментов, которые уже есть в вашем арсенале, и переориентации вашей организационной миссии.

«Несокрушимость» должна стать ключевым принципом вашей работы: «Служение клиенту – прежде всего!». Как точно подметил Вернон Хилл в своей книге Fans! Not Customers,

«ВСЕМ ПРАВЯТ КЛИЕНТЫ. ОНИ ПЛАТЯТ НАМ ЗАРПЛАТУ».

Все остальное вращается вокруг этого убеждения.

I: Что значит быть *несокрушимым*?

Глава 2

Что такое «несокрушимость»?

Определение

«Несокрушимость» – это:

- одержимость идеей исключительного сервиса для своих клиентов;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.