

УДК 65.011; 65.013; 647  
ББК 65.290-2; 88.4; 65.442  
Ш81

Переводчик И. Евстигнеева  
Редактор В. Григорьева

### Шоул Дж.

Ш81 Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул;  
Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 340 с.

ISBN 978-5-9614-2269-6

Джон Шоул известен как гуру культуры обслуживания. Он считает, что способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все сотрудники производят на клиентов. На конкретных примерах Шоул доказывает, что сервис — стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт.

Курс на первокласный сервис — стратегия интернациональная, применимая в любой стране. Примеры плохого сервиса существуют в странах с давними рыночными традициями, и автор приводит примеры краха крупных компаний именно из-за недостаточной приверженности идее первокласного сервиса.

Прочитав эту книгу, менеджеры высшего и среднего звена узнают, как мотивировать сотрудников предоставлять сервис высочайшего уровня, что позволит повысить прибыльность компании, увеличить долю рынка, завоевать лояльность клиентов.

В качестве приложения к книге дается ссылка для скачивания видеofilmа с примерами организации качественного сервиса.

УДК 65.011; 65.013; 647  
ББК 65.290-2; 88.4; 65.442

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

© John Tschohl, 2011  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-2269-6 (рус.)  
ISBN 0-9636268-4-1 (англ.)

# Оглавление

---

От автора.....	9
Введение.....	11

## Глава 1

<b>Качественный сервис — ваше секретное оружие</b> .....	15
Как заработать деньги на обслуживании клиентов .....	15
Конкурентное преимущество .....	17
Лидерство на рынке .....	21
Рост прибыли? Гарантирован.....	22
Что такое качественное обслуживание клиентов?.....	22
Высокие технологии, высокие отношения.....	28
Что дает улучшение сервиса.....	31
Лояльность клиентов.....	34

## Глава 2

<b>Сервис мирового класса: примеры для подражания</b> .....	38
Плохое обслуживание сводит рекламу на нет .....	41
Сервис как источник прибыли .....	44
Сервис как средство экономии .....	49
Быть вторым, чтобы стать первым .....	50
Как рассчитать прибыль от сервиса.....	52
Как поддержать высокий уровень сервиса .....	58

## Глава 3

<b>В начале был... план</b> .....	60
Снимаем шоры .....	60
Сервис — эффективная бизнес-стратегия .....	63
Предварительный этап .....	64
Долгосрочная стратегия.....	79
Приверженность руководства .....	81

## Глава 4

<b>Создаем структуру</b> .....	90
Как достичь результата.....	90
Шесть организационных составляющих.....	92
Стратегия сервиса .....	92
Выявите свои «моменты истины».....	97
Что мешает хорошему обслуживанию?.....	98
Создаем структуру сервиса.....	99

Сервис — приоритет для каждого сотрудника .....	104
Создать атмосферу заботы о клиенте .....	106
Оценка уровня сервиса .....	110
Негативная реакция .....	113
Структура подчинения .....	115
Хороший руководитель .....	116

## Глава 5

<b>Разрешите представить... ваши клиенты</b> .....	118
Обслуживание — это то, что думают о нем ваши клиенты .....	118
Методы исследований .....	121
Чего хотят клиенты? .....	131
Итак, вы знаете, что думают клиенты. Что дальше? .....	134

## Глава 6

<b>Не нанимайте сотрудников, которые не любят клиентов</b> .....	137
Они не поддаются обучению .....	137
Как найти хороших сотрудников .....	140
Как сделать, чтобы те, кто ищет работу, пришли в вашу компанию ...	144
Как найти сотрудников, желающих обслуживать других .....	145
Обучение .....	149
Как удержать сотрудников .....	151

## Глава 7

<b>Награда — лучший стимул для персонала</b> .....	160
Сломайте свой кнут .....	160
Значение мотивации .....	165
Девять мотиваторов .....	166
Деньги мотивируют? .....	180
Расширяйте полномочия персонала.	
Ответственность может быть мотиватором .....	182
Хорошее отношение — мотивирующий фактор .....	190
Мотивация через приверженность всей компании .....	192
Мотивация через участие персонала .....	193
Мотивация как способ сохранить кадры .....	195

## Глава 8

<b>Знание — сила, приносящая прибыль</b> .....	198
Стратегия и тактика качественного сервиса .....	198
Базовые стратегии .....	199
Матрица сервиса: универсальные истины .....	201
Общие характеристики качественного сервиса .....	202
Воображаемый сервис: общие черты .....	226
Сервис и продажи: брак по расчету .....	231

## Глава 9

<b>Мелочи имеют значение</b> .....	235
Культура и слаженность в обслуживании клиентов .....	235
Как удержать клиентов, которые у вас уже есть .....	236

*Глава 10*

<b>Превратите свою компанию в «центр обслуживания клиентов»</b> . . . . .	249
Долой часы работы! . . . . .	249
Техобслуживание и ремонт: инструменты привлечения клиентов . . . . .	263
О пользе бесплатных телефонных линий . . . . .	265
Мелочи производят огромное впечатление . . . . .	271

*Глава 11*

<b>Мой клиент — мой друг</b> . . . . .	273
Как сохранить друзей . . . . .	273
Управление взаимоотношениями с клиентами . . . . .	275
Мониторинг уровня сервиса . . . . .	276
Оценивайте сотрудников по эффективности сервиса . . . . .	283
Корректировка и обновление программы обслуживания клиентов . . . . .	284
Как компании поддерживают высокий уровень сервиса . . . . .	285
Закрепление навыков . . . . .	285

*Глава 12*

<b>Выиграть, проиграв: жалоба как возможность</b> . . . . .	288
Приветствуйте жалобы . . . . .	288
Как окупить затраты на работу с жалобами . . . . .	292
Превращаем жалобы в возможности . . . . .	293
Профилактика жалоб . . . . .	295
Долгосрочное преимущество быстрого и справедливого разрешения жалоб . . . . .	299
Успокойте раздраженного клиента . . . . .	300
Как работать с жалобами . . . . .	304
Работа с жалобами: конкретные примеры . . . . .	306
Расскажите руководству всю правду . . . . .	308

*Глава 13*

<b>Профессионалами сервиса не рождаются, ими становятся</b> . . . . .	311
Обучайте рядовой персонал и руководство . . . . .	311
Обучайте всех . . . . .	315
Структура и характеристики обучения . . . . .	319
Отличительные черты эффективных систем обучения . . . . .	320
Готовые программы . . . . .	327
Содержание обучения . . . . .	328
Продолжительность обучения, повторение и закрепление пройденного . . . . .	334
Наглядные примеры: успешный сервис . . . . .	334
Сколько должно стоить обучение? . . . . .	336

Об авторе . . . . .	337
Предметный указатель . . . . .	338