

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

<b>Предисловие Игоря Манна</b> .....	13
<b>Вступление</b> .....	15
<b>Глава первая. Стремитесь к высочайшему уровню обслуживания</b> .....	19
Функциональность против цели .....	20
Сначала первые шаги .....	22
<b>Глава вторая. Идеальный товар, качественное обслуживание, своевременность и эффективный процесс решения проблем</b> .....	23
Идеальный товар .....	24
Обслуживание заботливыми, дружелюбными людьми ....	25
Своевременность .....	28
Эффективный процесс решения проблем .....	29
<b>Глава третья. Каждое. Слово. Важно</b> .....	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
<b>Глава четвертая. Как превратить промахи в успехи .....</b>	<b>47</b>
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
<b>Глава пятая. Понимание ролей, целей и предпочтений клиентов .....</b>	<b>71</b>
Принципы фиксации и ознакомления .....	72
Сюрпризы опасны — и в интернете, и в обычной жизни .....	84
Не бойтесь собирать информацию, делая это разумно! ...	86
<b>Глава шестая. Пусть деловые процессы работают на вас .....</b>	<b>87</b>
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
<b>Глава седьмая. Подбор, ориентация, подготовка и подкрепление .....</b>	<b>115</b>
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
<b>Глава восьмая. Ведем вперед компанию, ориентированную на клиента .....</b>	<b>135</b>
Руководство играет важную роль, поскольку обслуживание зависит от людей .....	135
Пять характеристик хорошего руководителя сферы обслуживания .....	137
Моральное лидерство .....	140
<b>Глава девятая. Показатели ценности, расходов и ценообразования .....</b>	<b>143</b>
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
<b>Благодарность</b> .....	189
<b>Приложения</b> .....	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
<b>Примечания</b> .....	212