

Кен Бланшар
Шелдон Боулз

ГОРЯЧИЕ ПОКЛОННИКИ

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОД
К ОБСЛУЖИВАНИЮ
КЛИЕНТОВ

КУПЛЕНО
БОЛЕЕ

1 000 000

ЭКЗЕМПЛЯРОВ
ВО ВСЕМ
МИРЕ

Кен Бланшар

**Горячие поклонники.
Революционный подход к
обслуживанию клиентов**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

1993

Бланшар К.

Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов / К. Бланшар — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 1993

Эта книга, написанная в форме увлекательной бизнес-притчи, поможет точно понять, чего хотят ваши клиенты, добиться эффективной работы клиентского сервиса и заполучить армию горячих поклонников, готовых тратить на ваши услуги. Практические рекомендации авторов помогут любому бизнесу обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль.

© Бланшар К., 1993
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 1993

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Предисловие	7
Горячие поклонники	9
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Кен Бланшар, Шелдон Боулз

Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов

Издано с разрешения Pearson Education Inc.

Ken Blanchard, Sheldon Bowles

Raving Fans

A Revolutionary Approach to Customer Service

© Blanchard Family Partnership and Ode to joy Limited, 1993

Authorized translation from the English language edition, entitled RAVING FANS; ISBN 0688123163; by Ken Blanchard and Sheldon Bowles.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the copyright holder.

RUSSIAN language edition published by MANN, IVANOV, AND FERBER PUBLISHERS. Copyright © 2014, as authorized by Pearson Education, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл и Пол Браун

Обнимите своих клиентов

Джек Митчелл

Искренняя лояльность

Фред Райхельд и Роб Марки

Покупатель на крючке

Нир Эяль

Книга посвящается семерым «Чарли» клиентского обслуживания, указавшим нам дорогу:

- сенатору Дугласу Эверетту;*
- Гэри Хейлу;*
- Харви Маккею;*
- Дею Оглу;*
- Тому Питерсу;*
- Ричарду Тейту;*
- Дэвиду Уотсону.*

Предисловие

У всех успешных организаций есть одна общая черта: они сфокусированы на клиентах. Не важно, компания это, частная практика, больница или государственное ведомство, – успех приходит к тем и только к тем, кто одержим обслуживанием клиентов. Это давно уже не секрет. В заявлениях компаний о миссии, в их годовых отчетах, в лозунгах, развешанных на стенах, а также на тренингах и даже в телевизионных передачах провозглашается, что клиенты превыше всего. Но, говоря словами Шекспира, мудрость эту «похвальнее нарушить, чем блюсти»¹. Если называть вещи своими именами, то обычно обслуживание клиентов – полный отстой.

А чему удивляться? Посмотрите, как мы обучаем наших менеджеров. В университете у нас были курсы маркетинга, где мы изучали поведение потребителей. Преподавание строилось на том, что общество – это группа безмозглых покупателей и при должной рекламной поддержке и продвижении им можно продавать в огромных количествах все что угодно. Читая лекции в разных уголках страны, я с сожалением отмечаю, что так до сих пор думают многие молодые менеджеры. Конечно, реклама, позиционирование продукта, ценовые стратегии, нацеленные на завоевание доли рынка, – все это важно. Однако продукты и услуги не продают – их покупают.

Поскольку в основном обслуживание клиентов у нас ужасающе низкого уровня, Америка созрела для революции. И пусть мы пока повторяем заявления о миссии и лозунги с плакатов на стене, признание необходимости качественного обслуживания уже налицо. Все чаще руководители компаний помещают клиентов в начало системы координат, и их успех становится путеводной звездой для всех прочих. Пять – восемь лет назад нас чуть не накрыла волна заботы о качестве. Но оказалось, и этого недостаточно. Сегодня волна борьбы за улучшение обслуживания клиентов поднялась даже выше, чем волна заботы о качестве, и, когда она накатит на нас, те, кто окажется к этому не готов, будут смыты и канут в Лету.

Всем тем успехом, сопровождающим мой бизнес, мои книги, публичные выступления и благотворительные организации, с которыми я сотрудничаю, я обязан заботе о клиентах, – тому, что вижу их индивидуальность и стараюсь понять все их потребности. Хотел бы я прочесть «Горячих поклонников» несколько лет назад! Это одна из лучших книг Кена Бланшара. Книга действительно очень хороша. Авторы взяли важную и сложную тему, убрали все лишнее, кроме сути, и представили фундаментальные истины в простой, понятной и забавной форме. В деле завоевания горячих поклонников вашим ориентиром, как и моим, станет мантра «Решите, выясните, сделайте».

Не представляю, кто мог бы лучше написать об этом, чем Кен и Шелдон. Мы знакомы больше десяти лет по совместной работе в Организации молодых президентов – образовательной ассоциации руководителей моложе сорока лет, управляющих компаниями со штатом более пятидесяти человек и выручкой свыше пяти миллионов долларов. Мы с Шелдоном были ее членами, а Кен – ведущим преподавателем с 1977 года. Именно «пинок» Кена побудил меня написать «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»², а в ходе работы над книгой он был моим консультантом. У него непревзойденный талант представлять сложные вещи в простой форме, в результате чего люди получают истинные жемчужины мудрости и могут тут же применить их на практике. А Шелдон вместе с командой, которую он просил обязательно упомянуть, построил универсальную сеть бензозаправок *Domо*, славящуюся великолепным обслуживанием клиентов.

¹ Пер. М. Лозинского. Здесь и далее *прим. пер.*

² Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. Минск: Попурри, 2008.

Конечно, читать эту книгу легко и весело, но главная ее мысль чертовски серьезна. Поэтому я собираюсь подарить по экземпляру всем сотрудникам Maskay Envelope Corporation. То же самое нужно сделать каждому, кто хочет создать армию горячих поклонников и наслаждаться успехом.

Спасибо, Кен и Шелдон. Предложение написать это предисловие – огромная честь для меня. Но у меня есть одна просьба. Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста, не говорите ничего о горячих поклонниках моим конкурентам!

*Харви Маккей,
основатель Maskay Envelope Corporation,
автор книги «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»*

Горячие поклонники

Паника. Бешено бьется сердце. Ладони стали мокрыми. На ватных ногах он обошел свой новый кабинет – кабинет регионального менеджера.

Он, конечно, предполагал, что ответственность ляжет на него тяжким бременем, но не рассчитывал услышать то, что заявила президент компании. Желая доказать, что достоин этой должности, он пообещал ей бороться за качество в своем департаменте. Тотальное качество.

– Отличная идея. Но фокус слишком узкий, – отрывисто сказала президент. – Качество, то есть то, насколько хорошо работает наш продукт и как это соотносится с ожиданием клиентов, – всего лишь один из аспектов их обслуживания. Оно должно охватывать все их потребности и ожидания.

А затем добавила тихо, но твердо:

– Помните, наша компания держится на обслуживании клиентов. Если бы это понимали те, прежние, мы бы с ними не расстались. Верю, что у вас получится лучше.

Он знал, что «теми, прежними» она назвала трех региональных менеджеров, последовательно занимавших этот кабинет до него. Каждый продержался около восьми месяцев. Он также понимал, что те, прежние, знали об обслуживании клиентов гораздо больше его. Интересно, есть ли у него шанс удержаться на этой должности?

«Единственный плюс паники в том, что я, похоже, не теряю связи с реальностью», – подумал он.

Менеджер опустился в кресло. Потом закрыл глаза и откинулся назад, гадая, сколько пройдет времени до тех пор, пока он не вылетит с работы и не присоединится к тем, прежним. Так он размышлял о своем будущем и обслуживании клиентов, пока вдруг не услышал, как кто-то тихо кашлянул, будто привлекая его внимание. Решив, что это плод его воображения, он не стал открывать глаза.

Но покашливание раздалось во второй раз, громче, настойчивее, и глаза открыть все же пришлось. Вначале он ничего не увидел. А потом понял, что на диване сидит мужчина. Незнакомец был одет по-спортивно, рядом с ним лежала сумка для гольфа.

– А-а, вот ты где, – сказал непрошенный гость так, как будто только что заметил менеджера. А тот, пораженный появлением чужака, смог лишь выдавить:

– Кто вы? В смысле, что тут делаете?

– Я – твоя добрая фея, – без тени улыбки ответил незнакомец. И добавил:

– А что касается того, зачем я здесь, так я здесь затем, чтобы поведать тебе три волшебных секрета привлечения горячих поклонников – твоей конечной цели в обслуживании клиентов. А еще я надеюсь, что мы сыграем пару раундов в гольф. Небесные поля так популярны, что записываться приходится минимум за месяц.

Как будто бы извиняясь, незнакомец пожал плечами и махнул в сторону гольф-клуба.

«Я не в себе, – подумал менеджер. – Должно быть, у меня бред».

– Нет, ты не бредишь, – ответил незнакомец, прочитав его мысли. – Нет ничего реальнее твоей доброй феи. Тебе стоит это запомнить.

– Ты не можешь быть доброй феей, – возразил менеджер, – ведь ты мужчина.

Ему казалось, что этот очевидный факт станет неопровержимым доказательством того, что все происходящее – лишь сон.

– Знаю, это немного необычно, но я здесь в рамках квоты.

– Квоты?

– Да, – кивнул незнакомец. – Видишь ли, вообще добрыми феями традиционно работают женщины, поэтому, в соответствии с законом о равных небесных возможностях, для этой работы введены квоты для мужчин. Я подал заявление, и меня сразу взяли.

Менеджер резко помотал головой, пытаясь стряхнуть наваждение и заставить непрошеного гостя исчезнуть.

– Привет, я все еще здесь, – весело заметил тот, затем поднял ладонь и приветственно помахал менеджеру.

– Ладно, как же мне тогда вас называть, о добрая фея? – спросил тот.

– Называть? Ах да, постоянно забываю об именах. Обычно люди зовут меня Чарли. Пусть будет Чарли, ладно?

– Отлично. Пусть будет Чарли, – согласился менеджер, гадая, как выставить этого психа из кабинета. – Так что ж, Чарли, значит, ты зашел, чтобы поговорить об обслуживании клиентов, да?

– Можно сказать и так. Хотя, с другой стороны, я и есть обслуживание клиентов. Это немножко сложно, – улыбнулся Чарли. – В общем, все зависит от того, как смотреть.

– Да-да, конечно, – отозвался менеджер тоном, которым обычно говорят с младенцами или стариками. – С чего же мы начнем?

– Пожалуй, с первого волшебного секрета завоевания горячих поклонников, – заметно оживился Чарли. И добавил с некоторой тревогой:

– Что, если я предложу продолжить разговор в гольф-клубе?

Менеджер тут же ухватился за возможность выставить незнакомца из кабинета.

– Отличная идея. Поиграть я люблю. Идем.

Даже если Чарли и прочитал мысли менеджера, то виду не подал. Перспектива сыграть в гольф так обрадовала его, что он не смог усидеть на месте, подобно щенку, которого ведут на прогулку.

– Поиграть, да... Я уже несколько недель не играл, – выпалил он. – Только, знаешь, не хочу привлекать внимания. Встретимся у твоей машины.

Менеджер направился к двери в полной уверенности, что Чарли следует за ним.

Выходя из кабинета, он обернулся, но Чарли не увидел. Лишь откуда-то из пустоты раздался его голос: «Увидимся у машины. Только не обманывай!»

Полный решимости выяснить, что же все-таки происходит, менеджер спустился на лифте в подземный гараж и – обнаружил там Чарли, который вальяжно расположился в его кабриолете, каким-то образом попав внутрь и опустив крышу автомобиля.

– Надеюсь, ты не будешь возражать. Я забронировал поле, положил сумку в багажник и опустил верх. Такой приятный день! – обратился к нему Чарли с лучезарной улыбкой.

Ошарашенный менеджер, так и не придя в себя, выехал из гаража, и автомобиль влился в плотный поток машин.

– Вперед! – с восторгом воскликнул Чарли, когда кабриолет выбрался на шоссе и набрал скорость.

– Не думаешь, что пора рассказать мне, что же все-таки происходит? – потребовал менеджер.

– Отвратительный сервис, – ответил Чарли. – Здесь, там, повсюду. От сервиса воняет. Всем плевать. Грубить – нормально. Улыбаться – грех. И хуже всего дела в твоей компании.

– Я знаю, – согласился менеджер.

– А у тебя нет ни малейшего представления о том, что делать, – провозгласил Чарли.

– Это мне тоже известно, – угрюмо заметил менеджер.

– Что ж, ликуй, мой друг. Именно потому я здесь. Но почему бы нам не продолжить разговор на второй ти³? Я не каждый день езжу на автомобиле. Мне нравится мчаться по шоссе и совсем не хочется отвлекаться. Вперед!

³ Площадка на поле (обычно приподнятая), откуда начинается игра на каждой лунке.

Менеджер был слишком ошеломлен, чтобы возражать. Он просто вел машину, пока они не приехали в гольф-клуб, как и предлагал Чарли.

Когда они подошли к ти первой лунки, пар⁴ которой равнялся четырем, Чарли сказал: – Посмотрим, сумею ли я помочь твоей игре.

Вдруг он сделал быстрое движение клюшкой, сначала в сторону лужайки, а затем в направлении менеджера. Оно было таким мягким и естественным, что никто не заметил бы ничего необычного. Однако менеджер обратил внимание и на этот жест, и на слабый укол в шею сзади.

Все еще чувствуя боль от укола, менеджер размахнулся и выполнил мощный драйв⁵: мяч взлетел, упал на газон и выкатился на грин⁶. Раздались аплодисменты четырех игроков, ожидавших, когда освободится ти, но менеджер выглядел почти испуганным. На первой лунке такие удары ему никогда не удавались.

Чарли понадобилось три удара, чтобы добраться до грина. Затем и Чарли, и менеджер закатали шары в лунку. У обоих результат отличался от пара, причем Чарли выглядел совершенно счастливым, несмотря на богги⁷, а менеджер был в восторге от берди⁸ на своем счете.

Менеджер подумал, что, если Чарли сумеет помочь ему с обслуживанием клиентов, как, похоже, помог с игрой в гольф, это будет здорово. И его не беспокоило, что Чарли может оказаться выдумщиком, кем-то вроде матушки Гусыни⁹. Он готов был принять помощь, откуда бы она ни пришла.

⁴ Условный норматив, количество ударов, которое гольфист должен совершить на одной лунке или на всем поле при удачной игре.

⁵ Самый далекий удар.

⁶ Участок с наиболее короткой травой непосредственно вокруг лунки.

⁷ Количество ударов на лунке на один больше, чем пар.

⁸ Количество ударов на лунке на один меньше, чем пар.

⁹ Вымышленный автор сборника детских стихов и песенок.

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.