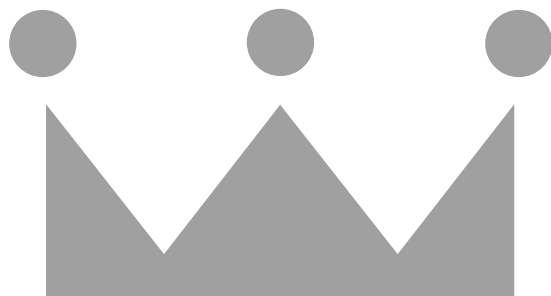


ГРЕГГ ЛЕДЕРМАН



ВОВЛЕКАЙ!

КАК СОЗДАТЬ
УСПЕШНУЮ
КОМАНДУ
И ЗАВОЕВАТЬ
ПОСТОЯННЫХ
КЛИЕНТОВ



ЭКСМО
Москва
2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Л39

Gregg Lederman
ENGAGED!: Outbehave Your Competition to Create Customers for Life
Evolve Publishing, Inc.

Ледерман, Грегг.
Л39 Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов / Грегг Ледерман ; [пер. с англ. А. Пенчук]. — Москва : Эксмо, 2015. — 192 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-72541-0

«Вовлекай!» даст вам стратегии, инструменты и методики, которые помогут полностью преобразить потребительский опыт, создать удивительную культуру в компании, когда сотрудники увлечены работой, с удовольствием идут на нее, стараются сделать все по максимуму, полностью выкладываются и приносят радость своим клиентам.

От чтения «Вовлекай!» выиграют менеджеры как небольших компаний, так и крупных корпораций. Ее стоит прочитать каждому действующему и потенциальному руководителю, с тем чтобы понять: любая компания может вместе с сотрудниками создать свою культуру, за которую ее полюбят клиенты.

**УДК 65.01
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-699-72541-0

© 2013 by Gregg Lederman All rights reserved
© Пенчук А., перевод, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



Содержание

Благодарности	6
Чего вам ждать от путешествия по книге «Вовлекай!»	8

Часть 1. Определение системы жизни в бренде

Принцип 1. Выведите каждого сотрудника на «сцену», где он будет представлять опыт для клиентов	19
Принцип 2. Осчастливьте своих сотрудников возможностью вовлекать клиентов	28
Принцип 3. Не просто заявляйте о своей культуре — сделайте ее видимой	41
Принцип 4. Бегом от разговоров о культуре к ее изменению	55

Часть 2. Время измерять опыт и управлять им

Принцип 5. Измеряйте вашу культуру, чтобы трансформировать общие представления в общие действия	86
Принцип 6. Составлять анкеты может любой — пора выстраивать отношения с клиентами	107
Принцип 7. Уберите свои пряники подальше — вознаграждение работает совсем не так, как вы думаете	130
Принцип 8. Управляйте опытом, чтобы вызывать доверие к себе как к лидеру	154
Сноски	168
Указатель	181



Благодарности

Для того чтобы книга «Вовлекай!» превратилась из концепции в реальность, потребовались усилия целой армии. Вклад внес каждый участник команды «Целостность бренда», как, собственно, и многие клиенты, с которыми нам пришлось поработать, чтобы создать коллектив мотивированных и убежденных сотрудников. Я благодарен всем, кто делился со мной своей мудростью и опытом.

Я благодарен за поддержку моей жене Кэрин, особенно утром в выходные, которые были «отягощены» моим писательским вдохновением. Спасибо тебе за то понимание, которое ты проявила, когда я выходил на эту дорогу длиной более года, а также осознание важности этой книги и долгого пути.

Я благодарен своим дочерям Кэролайн, Кэти и Люси. Вы помогли мне в моем путешествии гораздо больше, чем даже сами можете представить. Вашей энергии и жажде жизни было просто невозможно противостоять. Мое страстное нежелание отказываться от наших привычных полных радости уик-эндов заставляло меня вставать пораньше утром, чтобы, подзаряжая себя топливом в виде высокооктанового кофе, успеть немного поработать.

Я благодарен команде «Целостность бренда». Ваши усилия по развитию софта нашего *управления опытом* и доведению до изыска процесса *достижения целостности бренда* сделали реальным воплощение

БЛАГОДАРНОСТИ

в жизнь книги «Вовлекай!». Я просто упаковал достигнутое вами в книгу, чтобы все другие смогли это прочитать и научиться. Мы действительно сможем сохранить своих клиентов на всю оставшуюся жизнь. Благодаря вам!

Кортни, вы – единственное существо, которое может донести мой голос всему остальному человечеству без грамматических ошибок и придать ему занимательность. Вы переписывали мои выводы, обогащали мой слог, делали все возможное, чтобы простая рукопись стала тем, что лежит теперь перед читателем. И вы были милы настолько, что даже смеялись порой над моими шутками.



Чего вам ждать от путешествия по книге «ВОВЛЕКАЙ!»

Представьте: все ваши сотрудники разделяют ваш стиль мышления. Он поддерживается глубинными ценностями и верой в то, что каждый в вашей компании воспринимает это как истину. Общее видение способствует тому, что ваши сотрудники поступают именно так, а не иначе. Их поступки в отношении со своими коллегами и клиентами в итоге и формируют тот стиль, благодаря которому ваш бренд становится узнаваемым.

Представьте, что каждый в вашей компании вовлечен и *увлечен* этим стилем, что и позволяет претворить его в жизнь. Эти нормы поведения четко прописаны, считаются не подлежащими обсуждению и постоянно реализуются сотрудниками именно в том формате, который устраивает клиентов, делая их более чем лояльными к компании. Ваши клиенты не просто довольны – они восхищены, обожают заниматься бизнесом с вашей компанией, и они *вовлечены!* Ваши сотрудники выиграли соревнование. Они просто «играли» лучше, чем ваши конкуренты.

И это – не случайно. Так и было задумано. Представьте, что ваша компания взяла на вооружение мощную философию (и не подлежащую обсуждению норму поведения) и глубоко внедрила ее во все процессы и системы по найму новых сотрудников, обеспечивая полное принятие ими стиля мышления вашей компании – вашего пути.

Представьте, что для достижения четких целей и ожиданий те же принципы поведения внедрены вами на разных уровнях деятельности компании. Представьте, что каждый сотрудник в своих действиях исходит не только из технических способностей и задач, но и из абсолютно естественного желания делать то, что клиенту нравится больше всего.

Представьте, что признание вашими сотрудниками этих принципов имеет первостепенное значение для компании. Ежедневная порция проявлений общего мышления и не обсуждаемых принципов поведения подпитывает опыт вашего бренда. Этот опыт, стиль каждый день на виду. Сотрудникам нравится его преподносить. Клиентам нравится его получать.

Представьте, что клиенты помогают вам расти, внося представления о перспективах развития бизнеса с вашей компанией. Их поддержка не только помогает вам развиваться – благодаря ей ваши сотрудники видят, какое огромное влияние они оказывают на жизнь своих клиентов. Представьте, наконец, что каждый менеджер в вашей компании действительно понимает, что управлять таким опытом – это его работа. Каждый менеджер обучен главному, что позволяет доверять ему по максимуму, так как в его задачу входит постоянное напоминание другим о важности претворения принципов поведения и опыта компании. Ваши менеджеры – это эксперты, которые каждый день на работе проговаривают принципы вашей компании.

Они принимают решения, исходя из стиля мышления компании. Им приходится вступать в трудные, но необходимые разговоры и руководствоваться при этом опытом собственной компании. Они постоянно применяют и делятся действенными примерами опыта компании, чтобы помочь другим сотрудникам, вновь и вновь воплощая эти принципы в жизнь. Ваши сотрудники – в высшей степени *вовлечены*! И вы это знаете, потому что пошли дальше того, чтобы просто сообщить о том, кто вы такие и что хотите, чтобы о вас знали другие. Вы не просто рассказали людям, что из себя представляет ваша культура, и попробовали приобщить их к ней. Вы вдохновили их на более глубокие поиски того, кто они такие и почему им должно нравиться жить каждый день жизнью своей компании.

Каждая компания, независимо от принадлежности к той или иной индустрии или сфере экономики, должна *вовлечь* своих сотрудников готовностью постоянно преподносить клиентам отличные впечатления. Те впечатления, которые, в свою очередь, *вовлекут* самих клиентов, приведя к росту продаж и доходов. Компания должна помнить об этом, когда *управляет опытом*. Более 10 лет моя компания «Целостность бренда» («Brand Integrity») работала с компаниями, которые стремились вдохновить свой *вовлеченный* персонал на то, чтобы воплощать в жизнь их бренд. К моменту написания этой книги более 60% клиентов «Целостности бренда» были замечены в списках «лучших работодателей» в своих регионах или сфере деятельности и даже в ежегодном рейтинге 100 лучших компаний для работы от «Fortune». Почти во всех случаях наши клиенты очень прибыльны и продолжают расти и преуспевать. Эти компании восприняли и реализовали **восемь принципов** успеха, представ-

ВОВЛЕКАЙ!

ленных в этой книге. В моей последней книге, «Достичь целостности бренда: 10 истин, которые надо знать, чтобы вдохновить своих сотрудников и увеличить прибыль компании», я представил концепцию *целостности бренда* как результат бизнеса. Это – итоговое состояние, которое достигается, когда ваш бизнес известен и вы сказали все, что хотели, и донесли все месседжи. Мне кажется дикостью, что так много компаний все еще создают столько организационных преград между тем, как видят бренд сотрудники, и тем, как его воспринимают клиенты. Это не просто глупо, это еще и очень сложно. Бренд – это ваше представление, основанное на человеческом опыте. Он основывается на том, как вы себя ведете по отношению к другим. И нет никакой необходимости разделять дисциплины внутри понятия бренд. Это разделение – результат слабых связей внутри трудового коллектива между отделением продаж, маркетинга, кадровой службы и операционной деятельностью. Чтобы достичь *целостности бренда*, все эти подразделения должны быть взаимосвязаны, а руководство компании должно осознать: у компании может быть только один бренд, основанный на предоставляемом ею опыте. И этим опытом можно управлять, если компания хочет достичь статуса *вовлеченности* сотрудников и клиентов.

Книга «Достичь целостности бренда» была написана в разговорном стиле и тоне, полна энергии, юмора и знаний. Можно было бы ожидать того же и от этой книги. Однако в «Вовлекай!» я фокусирую прежде всего на том, как измерить опыт компании. Эти измерения новы не концептуально, а конкретно – в применении. Вы познакомитесь с проверенной методологией использования доступных механизмов измерения вашей культуры и впечатлений клиента, что позволяет принимать важные для бизнеса решения по совершенствованию вашей работы и лояльности клиентов. Это не просто еще одна книга по работе с персоналом (в которой, собственно, нет большой нужды) или с клиентами (которая не помешала бы). Лучшие практики, представленные в этой книге, позволят вам оценить, действительно ли ваши сотрудники *живут вашим брендом*¹, действительно ли менеджеры *управляют опытом*, действительно ли клиенты получают те впечатления, которые хотят получить (Любят ли они вас? Сильно ли вы им нравитесь хотя бы?). Судя по моему опыту, *вовлеченность* – это то, чего больше всего хотела бы любая компания. Инвестировав свое время в чтение этой книги, вы узнаете о *8 принципах*, которые помогут вам получить больше *вовлеченных* сотрудников и клиентов.

¹ *Жизнь в бренде* – когда ваши сотрудники знают *бренд* и последовательно делают его частью своей ежедневной жизни на работе.

ЧТО ВООБЩЕ Я ПОДРАЗУМЕВАЮ ПОД СЛОВОМ «ВОВЛЕЧЕННЫЕ»?

Вовлеченный персонал – это сотрудники, которые согласны и мотивированы поступать самым лучшим образом в интересах вашей компании. **Вовлеченные клиенты** – те, кто влюбляется в вашу компанию, наиболее лоялен, активно рассказывает другим о вас и покупает у вас все больше товаров или услуг (и делает это чаще других). Как вы узнаете из этой книги, увлеченность персонала и клиентов легко увидеть и трудно опровергнуть.

Ваше путешествие по книге разбито на две части. В Части 1 вы узнаете, как создать *систему жизни в бренде*¹, основанную на поведении руководства и наемных работников. Я освещу для вас тему занятости персонала и ее влияние на впечатления клиентов, а также опробированные методики определения философии компании, которые могут принести прибыль.

СИСТЕМА ЖИЗНИ В БРЕНДЕ



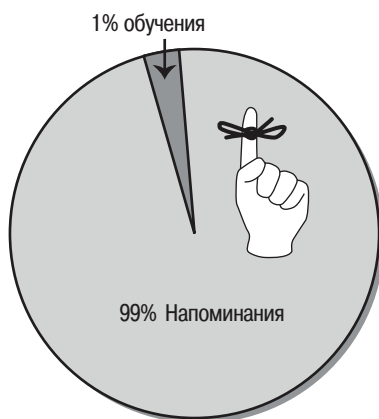
Любой бизнес оперирует системами. Ни один бизнес не сможет без них работать рационально и эффективно. У вас есть HR-система, система дистрибуции, финансовая система, система обслуживания клиентов, система продаж, топ-менеджмент. Все они отвечают за многие критически важные системы.

¹ Система жизни в бренде – методика определения, напоминания другим об опыте восприятия бренда, а также измерение имеющегося у сотрудников и клиентов данного опыта.

ВОВЛЕКАЙ!

Есть лишь одна система, которая охватывает собой все остальные в вашей компании, – *система жизни в бренде*. Нет ни человека, ни должности, к компетенции которых бы она относилась. Неверно, например, отдавать эту систему отделу HR, потому что вам уж точно придется расстаться со многими замечательными ценностями. Вредно «отправлять» ее в маркетинг, потому что в итоге вы останетесь с кучей обещаний, на выполнение которых ваши сотрудники либо не уполномочены, либо недостаточно мотивированы. Чтобы реально внедрить *систему жизни в бренде*, компания должна сделать три вещи:

СЕКРЕТЫ УСПЕХА



1. Четко *определить* опыт своего бренда¹. (Да, я осознаю, что у нас уже третья сноска. Во всей книге их совсем немного. Очень важно, чтобы вы уже в начале понимали значение некоторых ключевых терминов.)

2. *Напоминать* сотрудникам о практике бренда – четко формулировать ожидания, коммуникацию и каждого наделять ответственностью.

3. *Измерять* практику и увязывать ее с финансовыми результатами.

Определение практики бренда – это простой шаг. Гораздо труднее примирить менеджмент с реальностью, которая состоит в том, что постоянное напоминание и измерение этой практики – вопрос не только их профессиональных способностей, но и укрепления к ним доверия как к лидерам. В этой книге вы найдете логические бизнес-теории, трансформированные в инструменты управления,

¹ *Практика бренда* – практика, разработанная для сотрудников и клиентов и основанная на общих для компании философии и поведении собственников, что отражено в соответствующих документах, используется в обучении, измеряется и постоянно укрепляется.

а также техники и меры, исключительно практичные для понимания, напоминания сотрудникам и измерения практики бренда.

Пока я развиваю тему напоминания, разрешите поделиться маленьким секретом, на который я буду ссылаться на протяжении всего нашего путешествия. Имейте в виду, что, как только дело дойдет до применения практики бренда сотрудниками и клиентами, успех вашей компании (или вас как менеджера) будет зависеть на 1% или менее от тренингов для персонала и на 99% или больше – от способности менеджмента напоминать.

Более подробно об этом секрете на следующих страницах книги. В самом деле, в Принципе 8 вы увидите, как ваша компания легко добьется 150 напоминаний в год на одного менеджера.

В Части 2 предоставляются необходимые данные для измерения практики бренда и сопоставления его (да, вы можете и должны ее сопоставлять) с финансовыми уже полученными результатами. Вы познакомитесь с методикой обозрения практики своего бренда на все 360°, включая персонал, клиентов и финансовые показатели. Вы узнаете проверенные методики того, как узнать от своих служащих, *живут ли они своим брендом*, и получить от клиентов информацию о том, что в практике бренда помогает им относиться к компании с симпатией и покупать все больше ваших товаров и услуг.

Каждая глава начинается с основных положений для тех из вас, кто не любит вчитываться. С их помощью вы поймете, как глубоко вам надо поднырнуть, чтобы разобраться с каждым из 8 *принципов*. В конце каждой главы есть «Сила паузы». Главная ее цель – притормозить вас, задержать на минутку и дать подумать, перед тем как вновь двинуться дальше. Это поможет задуматься над тем, что вы узнали и как это применить для максимальной пользы в вашей компании.

В этой книге нет одного простого решения для определения, управления и измерения практики каждого бренда. Моя цель – обеспечить вас правильным набором вопросов, методик и метрик для оценки нынешнего уровня культуры вашей компании и опыта ваших клиентов, чтобы лучше понимать перспективы сотрудников и клиентов. Вопросы, которые я подбрасываю вам, должны привести к ответам, максимально подходящим для *вашего* бизнеса, *ваших* людей и *ваших* клиентов. Пользуйтесь этой книгой, чтобы понять, есть ли уже в вашей компании то, что делает персонал и клиентов *вовлеченными*.

Когда я говорю о сотрудниках компании, то имею в виду всех, включая менеджеров и старших управляющих. Все, кто работает за зарплату, – сотрудники. Это важно, так как я ни за что не хотел бы, чтобы кто-то подумал, что какая-то часть написанного здесь к ним не относится. Когда я обращаюсь к руководителям и менеджерам, я имею в виду тех,

ВОВЛЕКАЙ!

в чьи обязанности входит руководить сотрудниками. Я буду использовать термины *руководители* и *менеджеры* поочередно. Если вы – тот, у кого есть подчиненные, то вы – супервайзер или менеджер, и эта книга имеет к вам прямое отношение. Если нет, но вы стремитесь быть одним из них, то 8 *принципов* помогут вам продвинуться по карьере.

КАК БЫ ВЫ СЕГОДНЯ ОЦЕНИЛИ УРОВЕНЬ КУЛЬТУРЫ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Оцените, насколько вы согласны со следующим утверждением: «**Сотрудники нашей компании едины, преданы и мотивированы (вовлечены!), чтобы предоставлять клиентам великолепный сервис**».

Полностью несогласен				Нейтрален				Полностью согласен			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Если вы набрали меньше 9 баллов, вам не обойтись простым просмотром этой книги. Читайте основные положения, но погружайтесь глубже и используйте те возможности, которые дают вам 8 *принципов*. Создав сплоченный, мотивированный, *вовлеченный* персонал, вы сможете предоставлять по-настоящему брендовый опыт, который ведет к росту доходности.

И следующий материал покажет вам, как это сделать!

ВАШ СЕРВИС – ЭТО ВАШ БРЕНД

Исследование 2013 года показало: 49% руководителей компаний уверено, что клиенты меняют бренд из-за плохого сервиса. Но гораздо интереснее, что, согласно тому же исследованию, 89% клиентов указали на смену бренда из-за плохого сервиса. Как думаете, продолжится эта тенденция? Уверен, что да. Потому что подавляющее количество компаний стремится улучшить клиентский сервис, а вкладывает деньги в создание систем по определению сервиса и внедрению его в жизнь ничтожно малое число.

Как клиенты, мы сыты по горло сотрудниками компаний, которые работают так, будто делают нам какое-то одолжение, занимаясь... ну... нашим обслуживанием. Одно из последних исследований указывает на наличие трех основных индикаторов плохого отношения к клиентам, которые очень легко исправить, если у вас *вовлеченный* персонал.

Вот три основных и чаще всего упоминаемых источника недовольства сотрудниками компаний:

1. Сотрудник был груб – 73%.
2. Сотрудник слишком медленно решал мою проблему – 55%.
3. Сотрудник не обладал достаточной информацией – 51%.

Сотрудники оценивают условия работы, и окружение (культуру), и то, как вообще работается в вашей компании, и эта оценка имеет огромное влияние на их поведение и действия. Клиенты оценивают каждый пункт своих взаимоотношений с вашими сотрудниками, товаром и сервисом. Полученные впечатления влияют на их последующее решение продолжать у вас покупки. В обоих случаях впечатление становится двигателем имиджа бренда вашей компании, делая его узнаваемым. Этот опыт вовлекает и сотрудников, и клиентов.

В книге *«Достичь целостности бренда»* я выделил 4 *реалии брендинга*. Я их вновь готов привести, чтобы подчеркнуть, что тот тип брендинга, о котором я говорю, не имеет ничего общего с маркетингом бренда, но очень много – с побуждением сотрудников *жить* им.

Четыре реалии брендинга

1. Брендинг — не часть бизнеса, это сам бизнес. Каждое взаимодействие сотрудника с коллегой или клиентом укрепляет имидж вашей компании или его портит.
2. Брендинг имеет дело с событиями, а не логотипами и лозунгами. Признайтесь, когда вы последний раз купили продукт или услугу, и продолжали это делать только потому, что вам очень понравился логотип компании? Этим все сказано.
3. Небольшие дела, которые вы делаете последовательно, гораздо более важны, чем большие, о которых вы говорите. В 90% случаев мы сами оцениваем компанию и решаем, хотим ли мы иметь с ней дело. При этом мы судим на основе своего мнения или мнения тех, кому доверяем. И лишь в 10% случаев решение о покупке принимается на основе того, что сама компания говорит, как это здорово покупать у нее.