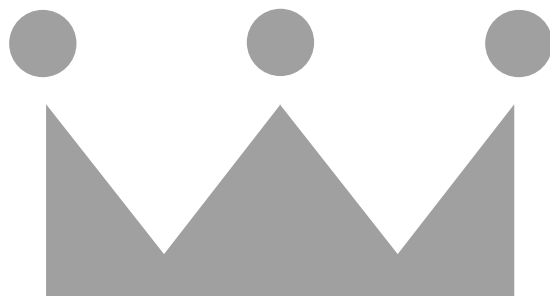




ГРЕГГ ЛЕДЕРМАН



ВОВЛЕКАЙ!

КАК СОЗДАТЬ
УСПЕШНУЮ
КОМАНДУ
И ЗАВОЕВАТЬ
ПОСТОЯННЫХ
КЛИЕНТОВ



ЭКСМО
Москва
2015

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



Содержание

Благодарности	6
Чего вам ждать от путешествия по книге «Вовлекай!»	8
<hr/>	
Часть 1. Определение системы жизни в бренде	17
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
<hr/>	
Часть 2. Время измерять опыт и управлять им	79
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.

ЧЕГО ВАМ ЖДАТЬ ОТ ПУТЕШЕСТВИЯ ПО КНИГЕ «ВОВЛЕКАЙ!»

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 каждодневной жизни на работе.