



# Оглавление

От издателей .....	10
Предисловие автора к российскому изданию .....	12
Предисловие Тома Питерса .....	15

## **Точка отсчета**

Проблемы и возможности хорошего сервиса .....	20
Десять заповедей обслуживания клиентов .....	24
Точка отсчета: вы хотите быть первым? .....	26

## **I. Спросите клиентов о том, чего они хотят, и дайте им это**

<b>Глава 1.</b> Клиенты сами подскажут вам, .....	32
как обеспечивать хороший сервис	
<b>Глава 2.</b> Если клиент о чем-либо просит, .....	42
ответ всегда — «да»	
<b>Глава 3.</b> Забудьте о том, что такое рабочие часы .....	45
<b>Глава 4.</b> Обещайте меньше, делайте больше .....	48

## **II. Как всегда оказывать хорошие услуги**

<b>Глава 5.</b> Системы, а не улыбки .....	52
<b>Глава 6.</b> Увольте контролеров .....	57
<b>Глава 7.</b> Увольте менеджеров, отвечающих .....	61
за отношения с клиентами	
<b>Глава 8.</b> Делайте все правильно с первого раза .....	64

Глава 9. Когда что-то идет не так .....	71
Глава 10. Как всегда иметь то, что нужно вашим клиентам...	76
Глава 11. Никогда не бывает слишком хорошо .....	80

### **III. Люди: как заботиться о клиентах — и сотрудниках**

Глава 12. Вопрос: кто важнее — ваш клиент .....	86
или ваш работник? Ответ: оба	
Глава 13. Клиент <i>не всегда</i> прав .....	90
Глава 14. Как сделать так, чтобы клиенты .....	96
пошли вам навстречу	
Глава 15. Программы для постоянных покупателей .....	100
Глава 16. Как нанять лучших сотрудников .....	104
Глава 17. Выращивание суперзвезд .....	112

### **IV. Как узнать, насколько вы хороши**

Глава 18. Учет не только денег .....	118
--------------------------------------	-----

### **V. Сколько платить сотрудникам, чтобы добиться лучшего сервиса**

Глава 19. Платите больше — и сэкономьте больше .....	134
Глава 20. Партнерская система оплаты .....	139

### **VI. Руководитель — лицо компании**

Глава 21. Вы не можете притворяться .....	146
---	-----

### **VII. Важна каждая деталь**

Глава 22. Продажа должна быть театром .....	152
Глава 23. Ваша мама была права: манеры .....	159
действительно очень важны	

<b>Глава 24.</b> Если у них такие туалеты, то как же ..... они работают?	163
<b>Глава 25.</b> Когда в последний раз вы задумывались ..... о своих указателях и вывесках?	166
<b>Глава 26.</b> Если босс плут, не ждите честности..... от его подчиненных	168
<b>Глава 27.</b> Требования к одежде .....	170
 <b>VIII. Создавайте продукты, которые легко продавать</b>	
<b>Глава 28.</b> Попробуй — продай немного .....	172
<b>Глава 29.</b> Хороший сервис не спасет плохой товар .....	177
 <b>IX. Заимствуйте</b>	
<b>Глава 30.</b> Зачем изобретать велосипед? .....	184
Просто улучшите его!	
<b>Глава 31.</b> О некоторых вещах вы даже и не подозревали ....	191
 <b>X. Ваш имидж</b>	
<b>Глава 32.</b> Говорите мягко, но.....	196
<b>Глава 33.</b> Промоакции: футболки с символикой..... или поддержка симфонического оркестра?	200
 <b>XI. Сделайте так, чтобы клиенты возвращались</b>	
<b>Глава 34.</b> Клиент, который приносит 332 000 долларов ....	204
<b>Глава 35.</b> Как добиться того, чтобы вам прощали промахи.....	207
<b>Глава 36.</b> Такой подход действительно работает .....	209
<b>Послесловие</b> Стенли Маркуса .....	213

## От издателей

Эта книга впервые вышла в 1990 году в США и выдержала несколько переизданий. Мы берем на себя смелость утверждать, что в данный момент среди изданных в России книг нет ничего лучшего на тему привлечения и удержания клиентов.

Хотя автор, Карл Сьюэлл, занимается продажей дорогих автомобилей, его советы подходят не только тем, кто работает с VIP-клиентами: даже продавая копеечные товары, вы можете (и должны!) бороться за то, чтобы их покупали именно у вас, а не у конкурентов.

По нашим наблюдениям, не менее 80% российского бизнеса рассчитано скорее на одноразовые продажи, чем на длительное удержание клиента. 80% из оставшихся 20% хочет удержать клиента надолго, но пользуется для этого «механическими» системами поддержания лояльности (призы, дисконтные карты и т. п.).

У Сьюэлла иной подход: во-первых, он считает первоочередной задачей именно удержание клиента, а во-вторых — что сделать это можно только при помощи установления человеческих, эмоциональных связей.

В книге есть как изложение фундаментальных основ предпринимательства, так и описание конкретной цельной действующей системы удержания клиентов — на примере (естественно) того бизнеса, которым занимается Карл. Эта

система так продуманна и универсальна, что подходит практически для любой сферы деятельности.

Мы давно начали применять его идеи и можем с уверенностью сказать, что они работают.

*Игорь Манн,  
Михаил Иванов  
и Михаил Фербер*

# Предисловие автора к российскому изданию

Первое, что хочет сделать любой бизнесмен, работает ли он в России, Италии или любой другой стране, — это увеличить маркетинговый бюджет, чтобы привлечь новых клиентов.

Конечно, в этом есть здравый смысл. Но если вы не задумываетесь о том, что происходит после того, как новый клиент найден, это может вам дорого обойтись. Между тем от уже существующих клиентов можно получить гораздо больше выгоды, и цена такого бизнеса будет намного меньше, чем при постоянном поиске новых рынков сбыта.

Мораль: прежде чем бросаться на поиски новых клиентов, попробуйте превратить покупателей, сделавших у вас одну покупку, в клиентов на всю жизнь.

Данная книга целиком посвящена тому, как этого добиться.

Почему стоит придерживаться такого подхода? Смотрите: если вы преуспеете в превращении случайных покупателей в постоянных клиентов, результаты будут только положительными.

- Продавать услуги или товары существующему клиенту намного проще, чем новому. Вы уже установили с ним отношения и знаете его потребности. Чистый результат: ваши расходы на маркетинг снижаются.
- Вам не надо будет тратить много сил, времени и средств на то, чтобы ваши клиенты снова выбрали вас. Они

скорее прислушаются к вашим предложениям, потому что уже имели положительный опыт общения с вами. (Это зеркальное отражение первого пункта, с аналогичным результатом: повышение прибыли.)

- Если клиенты покупают у вас, они не покупают у конкурентов. Превращая случайных покупателей в клиентов на всю жизнь, вы выигрываете, а ваши конкуренты, которые не делают этого, проигрывают.
- Постоянные клиенты не так чувствительны к цене. Вы уже установили хорошие отношения, и покупателям легче заплатить немного больше вам, чем тратить время на поиски другой компании, которая сможет обслужить их на таком же высоком уровне.
- Они с большей готовностью попробуют и другие ваши продукты и услуги. Вы находитесь в более выгодном положении, чем другие фирмы, с которыми они не имели дела. Доверие, которое вы завоевали изначально, распространится и на другие ваши предложения.

Как видите, нацеленность на продажу существующим клиентам является гораздо более результативной и менее затратной маркетинговой стратегией, чем поиск новых покупателей.

Почему же такого подхода не придерживается большинство маркетологов? Тому есть целый ряд причин, начиная с того, что многие просто ориентированы только на новые сделки — то есть в принципе способны думать только о расширении рынков сбыта, — и заканчивая скукой: «Мы уже давно работаем с этим человеком (или компанией), хочется чего-то новенького».

Но надо понять, что, если вы не пытаетесь претендовать на длительные отношения с вашим клиентом, вы теряете на этом деньги. И возможно, большие деньги.



Давайте рассмотрим простой пример из моего бизнеса. Я продаю легковые машины. Чтобы не усложнять расчеты, будем считать, что средняя цена машины — 25 000 долларов. Как правило, за свою жизнь средний клиент покупает у нас 10 машин. То есть это 250 000 долларов (без учета инфляции, в долларах 2005 года). Кроме того, на обслуживание машины (от замены масла до ремонта помятых крыльев) клиенты тратят сумму, равную примерно трети ее цены. Это дает еще около 82 500 долларов, и в сумме — 332 500. Эту сумму можно заработать, если превратить покупателя одной машины в клиента на всю жизнь.

Теперь представим, что человек купил у нас машину за 25 000 долларов и больше никогда не появлялся, потому что ему у нас не понравилось. Разница в прибыли — 307 500 долларов. Сколько рекламы надо разместить и сколько распродаж провести, чтобы заработать 307 500?

Трудно представить себе маркетинговую кампанию, которая способна принести такой же доход, какой вы можете получить, убедив вашего существующего клиента покупать только у вас. Вспомните об этом, верстая ваш маркетинговый бюджет. Вместо того чтобы запустить несколько новых программ для привлечения новых покупателей, почему бы не убедиться в том, что вы максимально удовлетворяете потребности существующих клиентов?

Вы спрашиваете, какой первый шаг сделать? В течение следующей недели позвоните 10 клиентам, приносящим вам наибольший процент дохода, поблагодарите их и начните обсуждение того, как вы можете сделать их жизнь легче.

*Карл Сьюэлл*

## Предисловие Тома Питерса

В этой необычной книге есть целый раздел — четыре главы, — посвященный выяснению того, чего хочет клиент. Есть глава, посвященная туалетам, а вернее, их воздействию на восприятие клиента. И еще в одной главе речь идет исключительно о вывесках и указателях.

И обо всем этом говорит человек, который увеличил свой бизнес с 10 млн долларов в 1968 году до 250 млн долларов сегодня, с прибылью, выросшей в такой же пропорции. Карл Сьюэлл продает автомобили: «Кадиллаки», «Лексусы», «Хендай» и «Шевроле». Показатели удовлетворенности его клиентов невероятно велики. Он не только возглавляет различного рода рейтинги — он каждый раз вносит все новые оттенки в понятие «лучший».

Местами эта ошеломляющая книга выглядит как-то домашнему: не берите с клиента денег за те услуги, которые вы оказали бы бесплатно другу. (Это может, например, означать отправку техника — они дежурят круглосуточно, семь дней в неделю — в аэропорт в полночь для бесплатной замены сломавшегося у клиента ключа зажигания.) Этический подход здесь такой: управляйте своим бизнесом, все время задавая себе вопрос: «А если об этом напишут в завтрашней газете?»

Местами эта книга изумляет: Сьюэлл верит в психологическое тестирование будущих сотрудников. И его главный тест таков: ерзает ли человек во время интервью? Если вы

*можете* сидеть спокойно все время интервью — вы герой не его романа. Он любит энергичных людей.

Карл Сьюэлл устанавливает стандарты автодилерского бизнеса уже много лет. Его сервисный отдел первым стал работать по субботам и первым стал предоставлять своим клиентам временный автомобиль, пока их собственный находится в ремонте. Сейчас его парк только временных «Кадиллаков» составляет 150 машин (а еще есть и временные «Хендай»). Но он не поживает на лаврах: теперь его сервис-центры наняли сотрудников, которые сами подгоняют временные машины прямо к домам клиентов, а их машины забирают в ремонт или на обслуживание.

Сьюэлл купил уборочную машину для чистки улиц и дорог возле своих центров, потому что, по его мнению, муниципальные уборщики не доводят свою работу до блеска (а первое впечатление, как он говорит, очень важно и слишком часто игнорируется). Кроме того, он уговорил ресторан Celebration открыть филиал в одном из своих центров — чтобы занять тех клиентов, которые хотят забрать свою машину сразу после обслуживания.

Все это заставляет внимательнее присмотреться к возможностям и результатам непревзойденного обслуживания клиентов. Этот подход применим при продаже как «Хендай» и «Шевроле», так и «Кадиллаков» и «Лексусов». Я бы добавил, хоть Карл этого и не сделал, что такой подход будет работать одинаково хорошо и для небольшого ресторанчика, и для крупнейшего производителя суперкомпьютеров.

У этой книги есть и другая сторона. «Системы, а не улыбки» — гласит название одной из глав. Сьюэлл — пионер компьютеризации в автоделе. Его сотрудники, занимающиеся обслуживанием, работают быстро именно потому, что нужная деталь оказывается в нужное время в нужном месте — благодаря уникальной и сложной программе управления складом. Точно так же выбор и подача нужной

клиенту машины из гигантской партии происходит мгновенно — благодаря другой компьютерной системе.

Сьюэлл измеряет абсолютно все (см. главу 18). Он измеряет работу каждого. Более того, он ставит всех, включая мойщиков машин, на сдельную форму оплаты. При этом вознаграждение для работников находится на заоблачном уровне, и есть еще большие возможности — но и требования весьма высоки. В автоцентрах Сьюэлла нет места малодушным и нерешительным.

Карл Сьюэлл дает провокационные советы по поводу лидерства, по поводу создания внешней и внутренней атмосферы, о том, какой этики надо придерживаться и как отмечать успех подчиненных. Он также открывает секрет успеха: воровство идей! Много лет назад Сьюэлл дал резкий толчок развитию своего бизнеса за счет программы поиска новых решений — начав с посещения лучших автоцентров того времени. Он также подсматривает идеи у Marriott, American Airlines, The Mansion at Turtle Creek, Chuck E. Cheese, Stew Leonard, Neiman Marcus и множества других компаний.

Меня немного беспокоит, что Карл порой пишет так, что складывается ощущение легкости, с которой он ведет свои дела. Его рассказы настолько красочны, что часто отвлекают от мудрых и тонких советов, касающихся найма, оплаты, мотивации, измерения эффективности и других вопросов. Описание обоев по 250 долларов за рулон, которыми оклеены туалеты автоцентров Cadillac, может затмить рассказ о ежедневных совещаниях по качеству, о схемах поиска причин повторяющихся проблем и об усердном обучении Сьюэлла у японских мастеров контроля качества (он первым применил их идеи из области производства в секторе услуг).

Говоря короче, эта книга настолько же серьезна и рассудительна, насколько она увлекательна и весела. У нее простой язык, но главная мысль вовсе не проста.

Другая проблема: многие читатели могут подумать, что эта книга посвящена только торговле автомобилями. К чести Сьюэлла, он не использует свою трибуну успешного бизнесмена для проповедей о проблемах государственного долга, кризисе в сфере образования или даже о Сола-войнах. Он придерживается того, что он знает. И я не могу представить себе бизнес, или бизнесмена, или руководителя государственного органа, которые не смогли бы извлечь для себя выгоду из этой книги. Я планирую подарить ее своим друзьям в Hewlett-Packard и Apple, розничным торговцам, банкирам и даже нескольким священникам.

В этой книге скрыта полноценная теория управления и обслуживания клиентов. Я хочу подтолкнуть вас к тому, чтобы вы углубились в чтение, улыбнулись, обдумали — и начали действовать.

*Хотя и без слов понятно, что все это для Пегги, Жаклин и Карла, это посвящено также Эрику Йонссону, Стенли Маркусу, Бобу Муру, Джону Сьюэллу и моему отцу. А также Шеннон Рахель Пек Браун — теперь ее очередь.*

# Точка отсчета

## Проблемы и возможности хорошего сервиса

С тех пор как Пол и я начали работать над первым изданием этой книги, многое изменилось. Например, сейчас большинство компаний поняли необходимость предоставления хорошего сервиса — их клиенты не оставили им другого выбора.

Клиенты сейчас более образованны, много путешествуют и видят больше, чем когда-либо прежде. Как результат — у них больше примеров для сравнения. Они знают вкус настоящей французской кухни. Они знают, как выглядит работа итальянского портного. Они знают, чем должен быть начинен автомобиль, чтобы он оправдывал свою цену.

То же самое можно сказать о сервисе. Сегодняшние клиенты имеют опыт качественного обслуживания, и оно им нравится. Они уже привыкли к нему. Более того, они его требуют!

Теперь вы уже не можете сказать клиенту: «Выбирайте между низкими ценами и хорошим обслуживанием». Если вы об этом заикнетесь, вам ответят: «Хотим и того и другого!»

Необходимость предоставления хорошего обслуживания ставит перед нами целый ряд проблем, но вместе с тем создает и больше возможностей. Давайте поговорим и о том и о другом.

Во-первых, проблемы.

**Мы склонны обещать слишком много.** Желая предоставить хорошее обслуживание, мы зачастую обещаем

что-нибудь нереальное. А потом, когда у нас не получается задуманное, наши клиенты разочаровываются — по праву.

Это наша собственная вина. Мы подняли их ожидания слишком высоко и не сдержали своего слова, так что нечего удивляться недовольству покупателей. Совершенно не важно, что наши намерения были искренними. Факт тот, что мы этого не сделали.

Мы должны установить высокие, но реалистичные ожидания того, какой уровень сервиса мы можем предоставить. Потом мы должны сделать все, что обещали, и, возможно, даже чуть больше. (Глава 4 объясняет, как мы это можем сделать, а глава 13 показывает — может быть, неожиданно, — что клиент не всегда прав.)

**Вы не сможете ограничиться частичными улучшениями.**

Еще в 1980-х годах розничные продавцы начали понимать, что наилучшее место находится в середине. Если ваши цены «средние», найдется кто-то, кто предложит цены ниже. Если ваши товары неплохие, найдется кто-то, кто предложит превосходное качество. Тех, кто держался середины, вытеснили с рынка. (Вспомните сети универмагов, которых больше нет.)

То же самое происходит сейчас и с сервисом. Обслуживание уровня «сойдет и так» не принесет успеха. Теперь магазины типа Wal-Mart и Home Depot предоставляют высокий уровень обслуживания, и компании, продающие люксовые товары, конечно, не сделали свои стандарты менее строгими.

Когда дело доходит до предоставления услуг, у нас нет выбора. Мы должны либо улучшать обслуживание, либо закрывать лавочку.

Теперь поговорим о новых возможностях.

**«Качество» времени.** Говорили, что время в 90-х годах станет валютой. Это оказалось правдой. Клиенты не только ждут более качественных продуктов и услуг, но и хотят получать их быстрее и проще.



Чтобы успеть все: растить детей, любить, работать, заниматься спортом, отдыхать, — нам нужно больше времени. Процветать будут только те, кто работает быстрее и лучше.

**Важность желаний.** Мы поняли, что у нас есть только один способ отличаться от других, и он заключен в наших работниках. Ведь все фирмы имеют доступ к одним и тем же источникам капитала. Инновации могут быть скопированы на следующее утро. Любые нужные технологии внедряются по мановению руки. Так что конкурентное преимущество могут создать только наши люди и сервис, который они предоставляют.

Но наем хороших и умных сотрудников — это еще не все. Это важно, и этому даже посвящена значительная часть нашей книги (раздел III), но этого уже недостаточно.

Проводя интервью с кандидатами, мы должны искать «желающих» людей. Они на самом деле *желают* работать у нас? И, что еще важнее, они на самом деле *желают* заботиться о наших клиентах?

Если это так, то наш бизнес станет не только более прибыльным (см. главы 34 и 36) — он станет проще и принесет нам больше удовольствия. Что может быть приятнее, чем работа с умными людьми, разделяющими ваши взгляды? Когда я собираюсь на работу в субботнее утро, моя жена всегда дразнит меня: «Ты идешь не работать. Ты идешь развлекаться». Она права. Я действительно наслаждаюсь работой с такими замечательными коллегами.

**Как мы можем стать лучше.** Как создать такого рода окружение? Хотя я сам учился в Южном методистском университете, я хотел бы похвалить парней из Университета Техаса.

Около 25 лет назад они провели исследование, чтобы выяснить, что сделало сто самых успешных людей их штата такими успешными. И были удивлены тем, как мало общего между ними. Одни были хорошими студентами в отличных вузах — тогда как другие с большим трудом получили

высшее образование. Только небольшая часть происходила из богатых семей. Фактически общим было только одно: все они провели много времени с успешными людьми. Другими словами, они научились быть успешными.

Мы не можем позволить себе прекратить учиться. Знания человечества постоянно умножаются, и если мы не идем в ногу со временем, то не сможем оставаться конкурентоспособными. Лишь продолжая свое образование, мы можем улучшить нашу карьеру, нашу способность мыслить и наше благополучие. Наш мозг похож на мускулы. Ему требуются упражнения.

Итак, что же в сухом остатке? Найдите работу, которая вам нравится, которую вы воспринимаете как игру и где есть возможность расти и учиться у великих учителей. Потом убедитесь, что вы заботитесь о тех, кто работает вместе с вами, и о ваших клиентах.

# Десять заповедей обслуживания клиентов

1. **ЗАСТАВЛЯЙТЕ ИХ ВОЗВРАЩАТЬСЯ.**  
Спрашивайте клиентов о том, чего они хотят, и давайте им это снова и снова.
2. **СИСТЕМЫ, А НЕ УЛЫБКИ.**  
То, что вы говорите «пожалуйста» и «спасибо», вовсе не гарантирует того, что вы делаете работу правильно с первого раза. Только системный подход может гарантировать это.
3. **ОБЕЩАЙТЕ МЕНЬШЕ, ДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ.**  
Клиенты ждут, что вы сдержите свое слово. Превзойдите их ожидания.
4. **КОГДА КЛИЕНТ О ЧЕМ-ТО ПРОСИТ, ВАШ ОТВЕТ ВСЕГДА — «ДА».**  
Точка.
5. **УВОЛЬТЕ ВАШИХ КОНТРОЛЕРОВ И ВЕСЬ ДЕПАРТАМЕНТ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ.**  
Каждый работник, общающийся с клиентами, должен иметь полномочия для разбора жалоб и решения проблем.
6. **НЕТ ЖАЛОБ? ЧТО-ТО НЕ ТАК...**  
Поощряйте клиентов говорить вам о том, что вы делаете неправильно.

7. ИЗМЕРЯЙТЕ ВСЕ.  
Футбольные команды это делают. Вы тоже должны поступать так.
8. ЗАРПЛАТЫ НЕСПРАВЕДЛИВЫ.  
Платите людям как партнерам.
9. ВАША МАМА БЫЛА ПРАВА.  
Демонстрируйте уважение к людям. Будьте вежливы. Это работает.
10. «ЯПОНИЗИРУЙТЕСЬ».  
Узнайте, как действуют лучшие. Внедрите у себя их систему. Потом улучшите ее.

**Предупреждение.** *Эти десять правил не стоят ни гроша...* кроме тех случаев, когда вы получаете прибыль. Вы должны зарабатывать деньги, чтобы оставаться в бизнесе и предоставлять хорошее обслуживание.

# Точка отсчета: вы хотите быть первым?

Японцы — превосходные хозяева. Когда я был в Токио на автошоу, все, с кем я встречался, были настолько любезны и гостеприимны, что мне было трудно совместить такую вежливость японцев с их агрессивностью в бизнесе.

Я наконец понял, в чем дело, только на стенде Toyota, когда услышал объяснения молодого японского инженера о том, что их цель состоит в том, чтобы быть «ичибан», то есть «номером первым», самым большим, самым лучшим.

Я слышал эту фразу неоднократно, везде, где мне довелось побывать. «Это крупнейший банк мира», «Это крупнейшая брокерская фирма». И конечно, мы присутствовали на крупнейшем автошоу в мире.

Поскольку я из Далласа, я считал, что именно техасцам принадлежит эксклюзивное право быть самыми большими и самыми лучшими. Но это уже не так. Нам придется как минимум поделиться этим правом. Японское стремление быть первым номером (которое, кажется, направляет все, что они делают) позволило им отнять у нас значительную часть этого титула. «Ичибан» — это решающий фактор их успеха.

И нашего успеха тоже.

Самая важная вещь, которую мы сделали за все время существования наших пяти автоцентров, — это решение быть лучшими. Задолго до того, как я встретился с моими новыми друзьями из Японии, концепция «ичибана» была важна для меня.

Я присоединился к Sewell Village Cadillac в 1967 году, после возвращения из армии. В то время в Далласе было только три дилера Cadillac, и мы были на третьем (то есть последнем) месте по продажам. Это меня крайне беспокоило. Я хотел быть номером первым.

Я тогда этого еще не понимал, но это решение было поворотным моментом для нашей компании. Прежде чем даже начать думать об улучшении обслуживания клиентов, вы должны определить, насколько хорошим вы хотите быть. Мы собрались быть первыми.

Это решение в конце концов сделало жизнь проще, веселее и определенно богаче.

Проще потому, что оно прекратило массу споров. Теперь все дискуссии останавливаются на одном вопросе: если мы это сделаем, мы станем лучше? Если да (и если есть разумный способ выполнить это), то мы это сделаем.

Веселее потому, что намного приятнее работать с людьми, стремящимися к тем же самым целям. Те, кто не верит в то, что мы должны быть лучшими, у нас надолго не задерживаются.

И богаче потому, что теперь клиентам нравится то, как их обслуживают, и они обращаются к нам повторно. Вместо покупки у нас одной машины и бесследного исчезновения клиент возвращается всегда, когда ему нужна новая машина. В течение своей жизни он заплатит нам очень много — 332 000 долларов, если быть точным.

Через некоторое время этот способ ведения бизнеса становится самоподдерживающимся.

- Если вы хорошо обращаетесь с клиентами, они будут к вам возвращаться, потому что вы им нравитесь.
- Если вы им нравитесь, они потратят больше денег.
- Если они тратят больше денег, вы захотите обращаться с ними получше. (Как не угодить человеку, который собирается заплатить вам 332 000 долларов!)

- Если вы обращаетесь с ними хорошо, они будут возвращаться к вам. Круг замкнулся.

Человеком, который помог мне рассчитать *настоящую* стоимость клиента, был Том Питерс. Он все время настаивал на том, чтобы мы придерживались нашего курса и были ближе к клиентам.

Но у меня ушло довольно много времени на то, чтобы понять, как это сделать на практике. Все, что я знал вначале, — это то, что мы должны стать лучшим автоцентром в Далласе. И для этого, как я скоро понял, мы должны были найти способ дифференцировать себя от конкурентов.

Сначала я думал, что мы можем быть дешевле всех, но на самом деле это совсем не то, чего хочет большинство людей. Конечно, каждый хочет заключить выгодную сделку, но цена очень редко является единственным критерием. После посещения ресторана вы вряд ли точно помните, сколько стоили блюда, но вы помните, понравились они вам или нет.

Кроме того, нельзя конкурировать только по цене. Независимо от того, сколько мы запросим, кто-то более умный (нашедший способ быть более эффективным) или более глупый (просто не знающий своих затрат) запросит на доллар меньше.

Итак, цена не была решением. Тогда я попытался посмотреть на нашу компанию с точки зрения клиентов. И понял, что большинство людей вообще не любили иметь дело с продавцами автомобилей. Они ожидали посещения автоцентра с таким же чувством, с каким собирались к стоматологу.

Я знал это интуитивно, но не знал, почему так происходит. Тогда мы стали спрашивать клиентов, по каким причинам они не любят иметь с нами дело, и они высказали свое мнение — иногда не смягчая выражений.

Они говорили, что время работы (обычно с 8 до 15 часов с понедельника по пятницу) для них неудобно. Они считали, что некоторые наши работники грубы, они ненавидели

оставаться без машины на то время, пока она была на обслуживании; и больше всего им не нравилось возвращаться по нескольку раз для того, чтобы ремонт был наконец-то выполнен правильно. Некоторые отметили даже, что пол у нас чист не настолько, насколько следовало бы, а мебель выглядит изношенной и не очень удобна.

У них не было конкретных рекомендаций по улучшению, но вот про то, что им *не нравилось*, они говорили вполне определенно. Они говорили о том, что для них важно, — и тем самым давали определение выдающемуся качеству сервиса.

Как только мы поняли, чего хотят наши клиенты, мы решили дать им это — ведь если им понравится иметь с нами дело, они перестанут на нас оскаливаться и, возможно, будут приходить к нам чаще. Мы начали с предоставления им бесплатной временной машины, пока их автомобиль находится на обслуживании. Сперва у нас было пять таких машин, но со временем наш парк вырос до 257.

Наши клиенты также говорили, что не понимают, почему мы не работаем по субботам, — ведь другие магазины в это время открыты. В начале 1970-х ни один автомобильный дилер в нашем штате не работал в субботу полный день. Мы попробовали сделать это, и в первый же уик-энд двадцать пять человек поблагодарили нас. И, чтобы сделать их жизнь еще проще, мы увеличили наше рабочее время — теперь мы открываемся в 7.30 и закрываемся в 20.00.

Но некоторые вещи сделать было намного труднее. Как гарантировать, что работа будет всегда выполнена правильно? Как сократить время, которое клиенты вынуждены тратить в автоцентре? Как исключить все возможные проблемы, с которыми они могут столкнуться, имея дело с нами?

Нам надо было разработать четкую систему — но как? Я пытался почерпнуть сведения из всех доступных источников — книги, журналы, консультанты, — но ничто не дало такого эффекта, как посещение успешных компаний. Мы



общались с людьми из автомобильной индустрии, а еще больше подсмотрели в отелях (Marriott и The Mansion on Turtle Creek), ресторанах (McDonald's и Lutece), авиакомпаниях (American и Southwest). Мы хотели знать, как у них получается предоставлять продукты и услуги неизменно высокого качества.

Мы начали с наших коллег — продавцов автомобилей. Мы позвонили нескольким десяткам людей в нашей индустрии и спросили их, кто продает автомобили лучше всех. Посетив ведущие автоцентры и поговорив с людьми, которые там работали, мы поняли, как ведут дела лучшие в стране дилеры. Мы задавали вопросы, фотографировали и копировали все что могли.

Мы позаимствовали массу идей. Мы адаптировали их и в некоторых случаях даже улучшили, но самые удачные мысли пришли от людей, с которыми мы встречались, и от предприятий, которые мы посетили. Эти идеи стали для нас путеводителем.

Наконец, разработав все нужные нам системы, мы смогли начать программу постоянной проверки того, как развивается наш бизнес, и того, насколько мы приближаемся к нашей цели — быть лучшими, — постоянно спрашивая клиентов о том, чего они хотят, и давая им это.

Все это безумно трудно. На встречи уходит время, и еще больше его уходит на то, чтобы заставить чужие идеи работать на нас. Но, раз уж мы поставили себе целью быть первыми, нужно идти вперед.

Я хочу показать вам, как мы управляем своим бизнесом, и надеюсь, что это вам поможет, — работаете ли вы в большой компании или только начинаете новое дело. В конце концов, если наш подход к обслуживанию клиентов сделал приятным даже такое дело, как продажа автомобилей, то возможно все.

# Глава 11. Никогда не бывает слишком хорошо

Мы были первым автомобильным дилером в Техасе, который предложил бесплатные запасные машины для своих клиентов и стал работать в субботу полный день. Эти идеи дали нам потрясающее преимущество перед нашими конкурентами — на несколько лет. Однако со временем два наших крупнейших соперника скопировали все, что мы сделали. Теперь они тоже владеют парками запасных машин — вторым и третьим в стране по размерам. (У каждого из них примерно по 50 машин. У нас 257.) И они тоже предлагают обслуживание по субботам.

Тогда мы решили поднять планку. Мы удлиннили наш рабочий день до 8 часов вечера — теперь никому не надо нестись сломя голову, чтобы успеть забрать машину из сервиса, закрывающегося в шесть.

Нас опять скопировали.

Мы снова подняли планку: наняли помощников для наших продавцов «Кадиллаков» и «Лексусов» — они пригоняют подменную машину прямо к дому клиента, а его автомобиль переправляют к нам. Когда обслуживание закончено, помощник снова отгоняет клиентскую машину к нему домой и забирает подменную. Клиенту просто не надо к нам ходить.

Закончатся ли все эти улучшения нашей сервисной программы? Нет. Если мы хотим привлекать больше клиентов и удерживать нынешних, мы должны давать им все больше оснований иметь дело с нами.

Мы должны генерировать новые идеи и улучшать имеющиеся, потому что клиенты не дают нам всех баллов только за то, что мы первыми предложили удобную новинку. Если кто-то предложит им больше — больше удобства, больше сервиса или намного более выгодную цену, — они нас покинут, независимо от того, сколько мы сделали для них в прошлом.

Это означает, что мы должны установить высокие стандарты для самих себя и постоянно превышать их. При этом нам нужно смотреть и назад, и вперед, и по сторонам. Потому что, как показывают примеры с запасными машинами и рабочими часами, наши конкуренты *на самом деле* догоняют нас — всегда. Сейчас это уже воспринимается как клише, но это правда: если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже. Японцы имеют специальный термин для процесса непрерывного улучшения: «кайзен». Хотя не важно, как вы это называете, если вы это делаете. Надо постоянно становиться лучше — это абсолютно необходимо, если вы намерены выжить.

Мы испробовали несколько способов для улучшения.

Для начала мы провели контрольные закупки у конкурентов. Теперь мы постоянно проверяем, не организовали ли они новую программу, которую нам можно будет скопировать. И мы всегда должны знать, как они конкурируют с нами, какого они мнения о нас. Например, когда мы только начали предлагать временные машины, вот как они отвечали на вопрос, почему они не предоставляют подобной услуги.

«Да, — отвечал наш конкурент, — в Sewell Village *говорят*, что они предоставляют такие машины. Но вы когда-нибудь пытались ее получить? Если вы позвоните им, они скажут, что вам надо подождать месяц, пока освободится одна».

Это не было абсолютной правдой. Но у нас действительно часто были листы ожидания.

Мы все равно собирались добавить машин в наш парк, но, узнав, что о нас говорят конкуренты, мы сделали это высшим приоритетом.

В дополнение к закупкам у конкурентов мы позаимствовали у ресторанов и универмагов еще одну идею: покупать у самих себя. Мы наняли фирму, которая дважды в год присылает к нам своих людей купить у нас автомобиль. Мы не знаем, кто это будет и когда именно он придет.

Таинственный покупатель проверяет целый список вопросов, который мы дали этой компании для оценки наших действий. Быстро ли мы поприветствовали клиента? Предложил ли ему продавец провести пробную поездку? Были ли мы навязчивы? После визита фирма дает нам полный отчет. Использование таинственных покупателей — это еще один способ найти то, что можно улучшить.

Мы стараемся делать все это, чтобы оставаться первыми. Это похоже на спорт. Чемпионские команды, останавливающиеся в своем развитии, редко повторяют свой успех на следующий год. Возможно, они самоуспокаиваются. Возможно, их игроки становятся старше и теряют бойцовские качества. Возможно, другие команды продолжают обменивать и нанимать игроков, добиваясь улучшений.

То же самое и в бизнесе. Уровень конкуренции растет с каждым днем — например, все гляцевые автомобильные журналы утверждают, что Lexus установил новый стандарт для машин класса люкс и остальным производителям надо ему соответствовать. Так что вам придется становиться лучше. Наиболее важная система, которую вы можете разработать, — это система непрерывного улучшения.

Поставьте высокие цели и поднимайте планку по мере их достижения. Если вы этого не делаете, кто-то обязательно рванет мимо вас, пока вы почиваете на лаврах. Никогда не бывает слишком хорошо.

Как мы внедрили программу непрерывного улучшения? Это несложно, хотя и требует много времени. Мы не делаем все сразу, но периодически проверяем каждую часть нашей деятельности и думаем, как ее можно улучшить. В марте и

сентябре, к примеру, мы смотрим на пейзаж вокруг нас — не пора ли что-нибудь изменить? В феврале и августе проверяем мебель — не выглядит ли что-то старым или изношенным? Мы не придерживаемся точного графика, но считаем важным делать проверки через определенные интервалы времени.

Такую же методику мы применяем и к нашим системам: поочередно присматриваемся к различным процессам (например, найму сотрудников) и пытаемся увидеть, что можно улучшить. Мы не приступаем к таким проверкам с мыслью о том, что нам надо что-то сломать и построить заново. Мы просто ищем способы улучшения.

Например, наши продавцы продавали по 16 машин в месяц. Это неплохо — в два раза выше среднего показателя по стране. Но во время последней проверки мы попытались найти способ немного улучшить и это. Мы разработали программу стимулирования, назвав ее «Команда 20», — для вознаграждения тех продавцов, которые продают 20 или больше машин в месяц. Чем больше машин они продают, тем больше могут получить денег или бесплатных путешествий.

В нашем сервисе индекс удовлетворенности клиентов (CSI) сейчас равен 96%. Еще раз перечитав Деминга и Тагучи, мы ищем пути его увеличения до 98% в течение года.

Мы всегда нацелены на полный успех. Мы хотим, чтобы у нас были лучшие продавцы и CSI 100%. Но мы реалисты и знаем, что большие перемены нельзя сделать за один вечер, — а потому делаем небольшие улучшения, но непрерывно.

Этот процесс никогда не закончится. Если нам удастся повысить свой CSI до 98%, будет естественным отложить все дела и немного отдохнуть. В конце-то концов, сколько усилий ушло на эти улучшения! Мы отпразднуем успехи (см. главу 12), но будем делать это не слишком долго.

Иначе мы обнаружим, что кто-то не только догнал нас, но и промелькнул мимо нас, и мы уже плетемся позади.

### Основные выводы

- *Быть первым недостаточно.* Ни Pepsi, ни Coke не были изобретателями диетических кол или напитков без кофеина. Инновации сделали другие, а рынком владеют Pepsi и Coke. Если вы останавливаетесь, придумав одну идею, у вас возникнут проблемы.
- *Сделайте лучше.* После того как вы улучшили идею, сделайте это еще раз. Если вы хотите оставаться впереди каравана, в вашей компании должно быть *непрерывное* улучшение на всех позициях.
- *Периодически проверяйте каждую часть вашей деятельности.* Это облегчит поиск того, что может быть улучшено.
- *Шпионство...* это здорово. Вам надо периодически проводить закупки у конкурентов и у самих себя, выискивая места, где можно что-то улучшить.