

## Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл – успешный бизнесмен, которому удалось поднять продажи до невиданных высот благодаря привлечению и удержанию покупателей. Книга «Клиенты на всю жизнь» является практическим руководством по работе с клиентами (а попутно и по организации работы предприятия, маркетингу и мерчендайзингу). Сьюэлл рекомендует всем делать ставку на постоянных клиентов, поскольку настрой на разовые продажи делает бизнес неустойчивым. И убедительно доказывает: чтобы удержать клиента, необходимо пересмотреть свои взгляды не только на обслуживание как таковое, но и на организацию работы, оплату труда, чистоту помещений и многие другие мелочи.

Книгу мне рекомендовал Евгений Бочкин.

Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 232 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Продавать услуги или товары существующему клиенту намного проще, чем новому. Вы уже установили с ним отношения, и вам не надо вкладываться в изучение его потребностей. Ваши расходы на маркетинг снижаются. Если клиенты покупают у вас, они не покупают у конкурентов. 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. Доверие, которое вы завоевали изначально, распространится и на другие ваши предложения.

Десять заповедей обслуживания клиентов.

1. Заставляйте их возвращаться. Спрашивайте клиентов о том, чего они хотят, и давайте это им 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. Бейсбольные команды это делают. Футбольные команды это делают. Вы тоже должны это делать.
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 хороший сервис.

Клиенты сами подскажут вам, как обеспечивать хороший сервис

Когда клиент подходит к окну кассы, его просят ответить на три вопроса:

МЫ ХОТЕЛИ БЫ УЗНАТЬ...

1. Вы заплатили  
а) меньше    б) больше    в) столько, сколько ожидали?  
*(Пожалуйста, обведите один из вариантов)*
2. Был ли ваш автомобиль готов в обещанное время?  
\_\_\_\_\_ Да                      \_\_\_\_\_ Нет
3. Был ли это повторный ремонт одной и той же неисправности?  
\_\_\_\_\_ Да                      \_\_\_\_\_ Нет

БОЛЬШОЕ СПАСИБО!

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SEWELL  
Village Cadillac  
Семейная традиция с 1911 года

Рис. 1. Краткая анкета удовлетворенности клиентов

Если клиент о чем-либо просит, ответ всегда – «да»

Не берите денег такие дополнительные услуги, которые являются помощью. Не волнуйтесь, вы заработаете в будущем – больше, чем можете себе представить.

**Забудьте о том, что такое рабочие часы**

Как мы можем обслуживать клиента лучше всех, если мы заставляем его приспособляться к нашему расписанию? По определению, это для него неудобно. Могут ли люди эксплуатировать нашу готовность помочь? Конечно, но это случается нечасто. Как правило, тот, кто звонит нам в нерабочее время, действительно нуждается в немедленной помощи. Мы можем оказать ее независимо от времени. Это дает возможность поддержать отношения с клиентом, сделав что-то важное для него, и людям нравится такой подход.

**Обещайте меньше, делайте больше**

Одна из самых неприятных вещей – когда вы просите заплатить больше, чем предварительно рассчитали. Добавляйте «подушку», чтобы всегда иметь возможность попросить меньше. Конечно, при таком подходе существует риск того, что найдутся клиенты, которые решат, что первоначальная калькуляция слишком дорогая, и пойдут искать более дешевое место. Но таких людей всего 1–2%. И если они на самом деле этим озабочены, значит, мы не те, с кем они должны иметь дело.

**Системы, а не улыбки**

Если бы сервис был пирогом, то вежливость, улыбки и готовность «пройти лишнюю милю» были бы только глазурью. А собственно пирогом была бы система, позволяющая делать хорошую работу, которая подразумевает: правильное выполнение работы с первого раза; наличие плана действий для тех случаев, когда что-то идет неправильно.

Предотвращение любых возможных отклонений наиболее эффективный способ улучшения вашего сервиса. Книги Эдвардса [Деминга](#), Элияху М. [Голдратта](#), Таичи [Оно](#) и Геничи Тагучи могут служить отличными источниками для создания эффективных систем обслуживания.

## Увольте контролеров

Контролеры делают людей небрежными. Если вы знаете, что кто-то после вас проверит вашу работу, вы не будете проверять ее сами. Мы отслеживаем, какая работа должна быть переделана, и после ее исправления мы пытаемся исправить те недостатки в нашей системе, которые позволили выйти браку. Процесс должен идти правильно, а работник должен иметь необходимые знания и поддержку.

## Увольте менеджеров, отвечающих за отношения с клиентами

Заниматься обслуживанием клиентов должны все. Клиенты судят о сервисе по каждому человеку, с которым им приходится контактировать. Если кассир груб или продавец не хочет помочь, клиент думает, что он получает ужасный сервис вне зависимости от того, насколько дружелюбны, теплы и готовы помочь сотрудники отдела отношений с клиентами.

Сотрудники, общающиеся с клиентами, должны иметь полномочия для решения их проблем.

## Делайте все правильно с первого раза

Держите слово. Выполнение того, чего от вас ожидают, и тогда, когда этого ожидают, – это минимум, необходимый, для того чтобы ваши услуги считались хорошими. Продавайте продукт, который вам самим нравится больше всего. Только, если вы рекомендуете лучший продукт или предлагаете лучший способ выполнения работы, клиент будет доволен.

## Когда что-то идет не так

Сначала мы извиняемся. Потом исправляем проблему. Немедленно. За последние десятилетия я пришел к убеждению, что это и есть два ключа к работе с жалобами. Но что бы мы ни делали, клиент должен понять, что мы делаем это искренне. У нас нет специальной формы для извинений, разработанной на все случаи жизни и выполненной типографским способом. Прислать такую форму все равно что не извиниться совсем.

Мы извлекаем хорошие уроки из наших ошибок. Обсуждая их с техниками, мастерами, продавцами, мы еще раз убеждаемся в том, насколько важно сделать работу с первого раза. Это приносит больше прибыли, снижает количество бесплатной работы, которую мы должны сделать, и уменьшает стресс, испытываемый нашими клиентами.

Мы хотим, чтобы клиент сказал нам, что мы сделали неправильно. Если он недоволен и промолчал, почти наверняка он прекратит с нами отношения.

## Как всегда иметь то, что нужно вашим клиентам

Одна из гарантий того, что клиент никогда от вас не уйдет разочарованным, – огромный склад. Но этот вариант слишком дорогой. Есть другой способ всегда иметь то, что нужно клиенту, это система учета, которая позволяет анализировать содержимое вашего склада и дает вам знать, что у вас должно быть и чего не должно.

Самое важное из того, что мы измеряем, это доступность, то есть насколько часто мы имеем на складе именно то, что просит клиент. Если у нас нет того, что ему нужно, этот запрос записывается как потерянная продажа. Если клиент спрашивает то, чего у вас нет, позвоните конкуренту и предложите обмен. Поскольку выгода может быть взаимной, ваш конкурент скорее всего согласится.

У Lexus лучшая в мире система управления запасами комплектующих. Она позволяет заказывать нужные запчасти ежедневно. Это означает высокий уровень доступности и низкие складские расходы.

## 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.

Это означает, что мы должны установить высокие стандарты для самих себя и постоянно превышать их. Японцы имеют специальный термин для процесса непрерывного улучшения – [кайдзен](#). Надо постоянно становиться лучше это абсолютно необходимо, если вы намерены выжить. Мы проводим контрольные закупки у конкурентов. 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.

Как мы внедрили программу непрерывного улучшения? Мы не делаем все сразу, но периодически проверяем каждую часть нашей деятельности и думаем, как ее 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.

### Кто важнее – ваш клиент или ваш работник? Оба

Как можно ожидать от наших людей, что они будут обращаться хорошо с клиентами, если мы сами обращаемся с нашими людьми плохо? Хорошее отношение к работникам начинается с их рабочего места. Здесь чисто, здесь хорошее освещение. Мы также заботимся о безопасности. Все это дает им дополнительные резоны работать у нас, а не у конкурентов. наших продавцов мы обеспечиваем отдельной офисной зоной, в которой они могут разместить фотографии своих семей, а не сгоняем всех в большую комнату, часто называемую «обезьянник». Проведение празднований в рабочее время – это еще один способ сказать «спасибо».

### Клиент не всегда прав

Вы тысячи раз слышали поговорку: клиент всегда прав. И я думаю, это правильно. Почти всегда. Что составляет исключение? Часто это вопрос справедливости, и иногда – денег. Когда деньги небольшие, клиент *всегда* прав. До какого-то момента приемлемо, чтобы клиент «разводил» вас. В мире есть определенный процент людей, которые так делают. Со временем мы можем стать циничными, но нужно бороться с этим, так как 99% людей ведут себя честно. Если мы начнем вычислять, кто нас обманывает, мы гарантированно ошибемся и обвиним хорошего человека.

### Программы для постоянных покупателей

Кто-то может сказать, что программа вознаграждения клиентов – это деньги на ветер: мол, постоянный пассажир или постоянный покупатель все равно придет к вам, что его вознаграждать? Но сколько денег оказалось в вашем кармане благодаря этим хорошим клиентам? Не стоит ли сказать им спасибо хотя бы за это?

### Как нанять лучших сотрудников

Мы почти не даем рекламы. Люди, которых мы хотели бы видеть у себя – лучшие люди, – уже имеют работу. Мы их нашли, потому что услышали о работе, которую они выполняли где-то еще, или их порекомендовали друзья, уже работающие у нас. Для нас важны пять качеств: история успеха, интеллект, энергия, характер, подойдут ли они именно нам?

Выявив людей, которые, по нашему мнению, могут быть хорошими кандидатами, мы направляем их на тестирование. Тестирование не является идеальным средством отбора. Это неточная наука, но оно все-таки делает процесс найма чуточку лучше. До начала тестирования шансы на правильный отбор были один к четырем, а сейчас они лучше, чем один к двум.

### Выращивание суперзвезд сервиса

После того как мы нанимаем новых людей, мы проводим собрание. На нем мы рассказываем о нашей истории, о том, чего от них ждут в области работы с клиентами. Мы также назначаем каждому «тренера-партнера». Мы стараемся поддерживать людей с независимым мнением, с долей бунтарства в душе. Наши лучшие менеджеры, продавцы или техники редко делают все по прописям, но они добиваются лучшего качества работы, потому что привержены делу и работают творчески. И поэтому мы рассказываем о наших героях новым сотрудникам.

Мы не можем тратить время и средства на тех, кто не может нормально работать и заботиться о клиентах. Уволить кого-то это не грех. Не позволяйте неэффективным людям оставаться на ключевых позициях. Здесь даже средний уровень абсолютно неприемлем независимо от того, насколько вам этот работник нравится, как долго вы работали вместе или как хорошо он работал раньше.

### Учет не только денег

Мы должны знать, насколько хорошо мы работаем, чтобы найти возможности для улучшения. Единственный способ для этого – измерять все, что только можно. Вызов для руководства состоит в

создании системы измерений и обратной связи, которая была бы интересна и подходила бы каждому члену команды. Прежде чем внедрять систему измерений, обдумайте:

- Является ли измерение важным? Связан ли работник с этим показателем? Если вы прекратите отслеживать данные, заметит ли это кто-нибудь? Если этот параметр улучшить, повлияет ли это на результаты департамента или фирмы?
- Сложно ли это измерять? Самый простой способ – это оценка тех данных, что уже собираются сейчас.
- Поймут ли работники, что именно измеряется? Лучше всего считать штуками, на втором месте – деньги, на третьем – проценты.
- Сформулированы ли параметры измерения в позитивных терминах? Например, отслеживайте своевременные поставки, а не опоздания. Если вы собираете информацию о нежелательном, людям будет сложнее понять, что же от них требуется.

Люди по своей природе любят соревноваться; они попытаются достичь любых целей, независимо от того, заплатят ли им за это больше. Так что секрет состоит в том, чтобы устанавливать цели в лучших интересах бизнеса. Поэтому мы измеряем все и вывешиваем полученные результаты, чтобы каждый имел возможность посоревноваться. Есть ли опасность, что люди сконцентрируются только на своей статистике и не будут обращать внимания на результаты команды? Естественно. Именно поэтому существуют боссы.

Ограничивайте количество целей. Если у людей слишком много задач, на которых надо сконцентрироваться, они не смогут сконцентрироваться ни на чем. Ставьте не более пяти целей. Иногда достаточно одной.

### Платите больше – и сэкономьте больше

Теряем ли мы деньги, «переплачивая»? Не думаю. Квалифицированные работники совершают меньше ошибок, а потому их эффективность выше. Им не нужны «надсмотрщики», и у нас меньше линейных руководителей.

### Партнерская система оплаты

Чтобы предоставлять клиентам наилучшее обслуживание, вы должны отказаться от типичной схемы выплаты ежемесячной заработной платы и начать платить вашим сотрудникам как партнерам. Я думаю, что причиной низкой производительности является то, что никто не учитывает результаты. Если вдуматься, то способ оплаты, при котором компания делится прибылью с сотрудниками (комиссионные, зависящие от индивидуального или группового результата), наиболее эффективен. Такой способ не просто формирует партнерство люди лично отвечают за работу, которую выполняют. Они больше ощущают себя независимыми подрядчиками и партнерами, нежели сотрудниками.

### Вы не можете притворяться

В каждой организации руководитель должен идти на шаг впереди. Он должен приводить компанию к успеху. Власть менеджера основывается на том, чем и как он управляет. Как сказал Питер [Друкер](#): «Лидерство – это эффективность». Если вы босс, вы не можете притворяться. Либо вы верите в цели, которые устанавливаете, либо нет. Если нет, очень скоро это станет явным.

Ваши сотрудники должны видеть, как вы собираете мусор на парковке или несете что-нибудь в машину клиента, помогая ему. Это единственный путь объявить и поддерживать ценности в вашей компании. Повторяя наши ценности снова и снова, мы действуем так же, как и церковь, в которую еженедельно ходят ее прихожане. Вы не можете однажды прочесть Библию и неотступно следовать всему, что в ней изложено.

### Важная каждая деталь

Если у вас грязные туалеты, что подумают о качестве вашей работы!?

### Заимствуйте

Книги для меня являются неиссякаемым источником идей. Ниже приведен список моих любимых:

У. Эдвардс Деминг. [Выход из кризиса](#): Новая парадигма управления людьми, системами и процессами

Элияху Голдратт, Джефф Кокс. [Цель](#). Процесс непрерывного улучшения

Стэнли Маркус. [Секреты идеального магазина](#). Мемуары создателя розничной империи

Тайити Оно. [Производственная система Тойоты](#)

Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман. [В поисках совершенства](#). Уроки самых успешных компаний

Альфред Слоун. [Мои годы в General Motors](#)

Временами мы посещаем места, которые не имеют ничего общего с нашим бизнесом рестораны, музеи, отели, парки, только для того, чтобы посмотреть, как у них организован клиентский сервис, освещение или музыкальное оформление, носят ли сотрудники униформу и какую.

### **О некоторых вещах вы даже и не подозревали**

Когда мы хотим послушать о подходах и идеях других компаний в систематизированном виде, мы приглашаем консультантов. Они бывали в тех местах, которых мы не видели, и работали со многими успешными людьми, с которыми мы даже не знакомы. Они предлагают идеи, к которым мы никогда бы не пришли сами.

### **Клиент, который приносит \$332 000**

Не пытайтесь продать сразу и много. Старайтесь сделать так, чтобы впечатление клиента от первого контакта с вами было только превосходным. Если вам это удастся, клиент вернется еще раз. Помните о том, сколько денег он может принести вам в течение жизни.