

Carl Sewell
Paul B. Brown

Customers For Life

New York
POCKET BOOKS, 1998

Карл Сьюэлл
Пол Браун

Клиенты на всю жизнь

Перевод с английского
Михаила Иванова и Михаила Фербера

15-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 339.138:658.8
ББК 65.290-2
С96

Сьюэлл, К.

С96 Клиенты на всю жизнь / Карл Сьюэлл, Пол Браун ; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. — 15-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 224 с.

ISBN 978-5-91657-887-4

Карл Сьюэлл — успешный бизнесмен, которому удалось поднять продажи до невиданных высот благодаря привлечению и удержанию покупателей.

Его книга являет собой практическое руководство 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, дизайн ландшафта и многие другие мелочи.

Книга будет полезна как тем, кто только начинает свой бизнес, так и тем, кто ищет пути его дальнейшего расширения.

УДК 339.138:658.8
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

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

VEGAS LEX

© Carl Sewell, 1998

© Иванов М. С. Фербер М. В.,
перевод на русский язык, 2005

© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

© Дизайн обложки. Студия Артемия Лебедева, 2005

ISBN 978-5-91657-887-4

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

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

II. Как всегда оказывать хорошие услуги

| | |
|--|----|
| Глава 5. Системы, а не улыбки | 52 |
| Глава 6. Увольте контролеров | 57 |
| Глава 7. Увольте менеджеров, отвечающих | 61 |
| за отношения с клиентами | |
| Глава 8. 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 | |

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

«Наши клиенты испытывают друг к другу взаимную выгоду»

«Клуб Клиентов»



Уважаемый клиент!

Мы рады видеть ваши успехи и всегда готовы помочь вам в развитии вашего бизнеса. А для того, чтобы достичь более высокого результата, иногда достаточно просто дельного совета.

Именно поэтому сейчас вы держите в руках эту книгу. Как известно, клиент — это главная ценность, а довольный клиент, который будет с вами в течение всей жизни, — ключевое слагаемое успеха. Но не торопитесь откладывать книгу в сторону, думая, что вы уже знаете все о ваших покупателях!

Вы удивитесь, увидев, как много денег мы теряем из-за мелочей, на которые обычно не обращаем внимания. А ведь даже небольшой знак внимания поможет вам удержать ваших клиентов.

Мы сами придерживаемся этой философии и верим, что, окружив своих клиентов заботой, вы сможете расти и развиваться еще динамичнее. Мы надеемся, что в этом вам помогает и наш «Клуб Клиентов», в рамках которого вы можете пользоваться скидками и специальными условиями от компаний — клиентов Альфа-Банка. Для нас важно, что эта программа дает возможность нашим клиентам не только существенно экономить, но и приобретать новых клиентов и партнеров.

И для нас особенно ценно то, что вы выбрали Альфа-Банк для своего бизнеса, и мы можем вместе разделить ваш успех!

Спасибо за то, что вы с нами!

Ваш Альфа-Банк

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.