

Карл Сьюэлл

Клиенты на всю жизнь - Карл Сьюэлл (Часть 1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Аннотация

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.

Карл Сьюэлл, Пол Браун
Клиенты на всю жизнь

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 преуспеее в превращении случайных покупателей в постоянных клиентов, результаты будут только положительные.

— 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: «Кадилаки», «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 по-домашнему: не берите с клиента денег за те услуги, которые вы оказали бы бесплатно другу. (Это может, например, означать отправку техника — они дежурят круглосуточно, 7 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 «Кадилаков» 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 «Кадилаков» 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 Cola-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.

Точка отсчета

Проблемы и возможности хорошего сервиса

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.

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 наихудшее 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 ВСЕ 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 лучше. (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 несколько 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 5 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.

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

Глава 1. Клиенты сами подскажут вам, как обеспечивать хороший сервис

Мы не делаем никаких предположений.

Например, у нас нет установленных правил о том, что клиента надо поприветствовать в течение тридцати секунд или что телефонную трубку надо поднять не позже чем на втором звонке. Подобные правила создаются людьми, предполагающими, что они знают, чего хотят другие. Мы не предполагаем ничего. Мы пытаемся узнать все у самих клиентов. Если вы дадите им возможность поговорить и у вас хватит воли их выслушать, они сами расскажут, чего они хотят.

В нашем бизнесе (как и в большинстве других) общепринятой является мысль о том, что клиенты ненавидят, когда продавцы их атакуют немедленно, едва они входят в дверь. Наши консультанты говорили, что следует позволить клиентам погулять по торговому залу минут пять «для акклиматизации», прежде чем к ним подойдет кто-то из персонала. Я знаю несколько автоцентров, где это правило установлено и строго соблюдается.

Но за все мои годы в автомобильном бизнесе я ни разу не слышал ни одной жалобы на то, что наши продавцы были агрессивны. Напротив, я получил слишком много писем от людей, которые считали, что мы были недостаточно внимательны.

Отсюда вывод: нет смысла слушать, что говорят консультанты или кто-то еще о том, как вам следует приветствовать посетителей. Единственное, что важно, — это то, чего хотят сами клиенты. Их и надо спрашивать.

Вот наш метод узнать, чего желает клиент.

Во-первых, когда он подходит к окну кассы, его просят ответить на три вопроса такой анкеты:

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

Эта анкета достаточно коротка, чтобы кто-то затруднился ее заполнить. Но, хотя в ней всего три вопроса, мы можем узнать многое. (И наоборот, эти же три вопроса, как вы увидите через минуту, передают массу информации уже клиенту от нас.)

Вопрос 1 здесь присутствует потому, что, если люди не чувствуют, что они получают за свои деньги адекватную ценность, им не понравится иметь дело с нами, независимо от того, что мы делаем.

Вопрос 2 нужен для того, чтобы проверить, сдержали ли мы свое слово. *Была ли* машина на самом деле готова в обещанный нами срок?

И наконец, вопрос 3 позволяет нам заметить, что мы делаем один и тот же ремонт снова.

(Эти три вопроса добираются до сердцевины любой услуги и с небольшими изменениями могут быть заданы в любом бизнесе. Для оценки работы рекламного агентства, например, можно задать такие вопросы:

- Уложилась ли кампания в бюджет?
- Было ли все выполнено в срок?
- Принесла ли она результат?

Весь секрет — продаете ли вы автомобили или рекламу — состоит в определении трех наиболее важных для клиента вещей. Затем следует удостовериться, что вы все это предоставляете.)

Если клиенты думают, что они платят больше, чем должны, или если машина не была готова в обещанное время, или им пришлось делать один и

тот же ремонт во второй (или даже в третий) раз, значит, нашу работу нельзя назвать хорошей. Мы должны знать это, чтобы иметь шанс хотя бы извиниться на месте. В этом случае кассир вызывает менеджера, который быстро приходит, извиняется и немедленно исправляет положение.

Однако обычно мы делаем весьма хорошую работу, и такая анкета позволяет нам напомнить об этом клиенту еще раз, и без всякого хвастовства. Ответ на первый вопрос подчеркивает, что счет оказался *меньше* калькуляции. Ответы на второй и третий вопросы напоминают о том, что машина была готова в обещанный срок и мы не делали повторного ремонта.

Общая цель этих трех вопросов состоит в указании на то, что наши автоцентры на самом деле заботятся о своих клиентах.

Вы, наверное, заметили: в конце анкеты указано, что мы присутствуем на рынке с 1911 года. Честно говоря, я не думаю, что это дает нам какие-то дополнительные баллы. В основном люди ставят вопрос так: «Что вы сделали для меня за последнее время?» Но мы гордимся своей историей и компанией, которую основал мой отец; к тому же, возможно, когда люди видят, что мы работаем уже так давно, они думают: «Это означает, что они никуда не исчезнут, если у меня будут проблемы».

Также вы могли заметить свободное пространство на листе после вопросов, где клиенты могут написать свои комментарии.

Если у них есть время и желание, они могут поделиться с нами своим мнением еще более развернуто — заполнив анкету с 49 вопросами, которую мы вкладываем в папку с их счетом.

(Небольшая исповедь. Много лет мы аккуратно опрашивали покупателей новых машин и даже не пытались узнать, что нравится или не нравится покупателям подержанных машин. Это было глупо. Ведь покупатели подержанных машин тоже могут стать нашими постоянными клиентами, приносящими нам 332 000 долларов. Я думаю, что не мы одни пренебрегали этим сегментом рынка, но теперь мы помним о нем.)

АНКЕТА

1. Сколько раз (примерно) вы пользовались услугами нашего сервиса за последний год? ____ раз.

Когда вы были в нашем сервисе в последний раз:

2. У вас были трудности с поиском отдела сервиса? Да ____ Нет ____

3. Когда вы прибыли в сервис, поздоровались ли с вами? Да ____ Нет ____

4. Как общались с вами наши секретари?

Очень профессионально ____ Отчасти профессионально ____
Непрофессионально ____

5. После того как с вами поздоровались, сколько времени вам пришлось ждать мастера? ____ минут

6. Показалось ли вам это ожидание слишком долгим? Да____ Нет____

7. Ясно ли объяснил вам мастер, какие проблемы у вашего автомобиля? Да____ Нет____

8. Дали ли вам оценку стоимости ремонта? Да____ Нет____

9. Дали ли вам оценку срока ремонта? Да ____ Нет ____

10. Наша компания предлагает несколько способов оплаты. Объяснили ли их вам? Да____ Нет____

11. Насколько вы довольны в целом общением с мастером?

Очень доволен____ Отчасти доволен____ Нейтральное отношение____
Отчасти недоволен____ Очень недоволен____

12. Вам известно, что, если вы покупали новую машину у нас, вы можете заказать временную машину на время ремонта? Да ____ Нет ____

(Если нет, перейдите к вопросу 15)

13. Вы знаете, что нужно сделать, чтобы заказать временную машину? Да ____ Нет ____ (Если нет, перейдите к вопросу 15)

14. Вам приходилось звонить нам для заказа временной машины? Да ____ Нет ____ (Если нет, перейдите к вопросу 15)

14а. Дружелюбно ли вел себя персонал, занимающийся временными машинами? Да____ Нет____

14б. Была ли вам предоставлена временная машина по вашему требованию? Да____ Нет____

14 в. Была ли временная машина заправлена бензином, когда вы получили ее? Да____ Нет____

15. Когда вы последний раз были у нас, воспользовались ли вы нашей машиной для клиентов?^[1] Да____ Нет____ (Если нет, перейдите к вопросу 19)

16. Насколько вы были удовлетворены чистотой машины для клиентов?

Очень доволен_ Отчасти доволен____ Нейтральное отношение____

Отчасти недоволен____ Очень недоволен____

17. Сколько времени примерно вы ожидали машину для клиентов? ____ минут

18. Был ли водитель машины для клиентов профессионален? Да____ Нет____

19. Когда вы были в нашем отделе сервиса, вам пришлось воспользоваться комнатой ожидания? Да ____ Нет ____ (Если нет, перейдите к вопросу 22)

20. Наша комната ожидания была чистой? Да ____ Нет ____
21. Там были свободные места для сидения? Да ____ Нет ____
22. Вам позвонили, чтобы проинформировать о готовности вашего автомобиля? Да ____ Нет ____
23. Через сколько гудков наш сотрудник поднял трубку телефона, когда вы звонили нам? ____ гудков
24. Мы отвечали точно на ваши вопросы по телефону? Да ____ Нет ____
25. Мы разговаривали по телефону вежливо? Да ____ Нет ____
26. Мы смогли вам помочь, когда вы звонили нам по телефону? Да ____
Нет ____
27. Ремонт/обслуживание был(о) проведен(о) правильно в первое же ваше посещение сервиса? Да ____ Нет ____
28. Насколько вы удовлетворены проведенным нами ремонтом/обслуживанием?
Очень доволен ____ Отчасти доволен ____ Нейтральное отношение ____
Отчасти недоволен ____ Очень недоволен ____
29. Был ли ваш автомобиль готов в срок, обещанный нами? Да ____
Нет ____
30. Сколько примерно времени вам пришлось ждать в очереди к окну кассы? ____ минут
31. Был ли кассир вежлив? Да ____ Нет ____
32. Кассир смог вам в чем-то помочь? Да ____ Нет ____
33. Если у вас были вопросы о том, что было сделано с вашим автомобилем, мы смогли ответить на них? Да ____ Нет ____
34. Была ли окончательная стоимость ремонта/обслуживания меньше или равна сумме окончательной калькуляции? Да ____ Нет ____
35. Были ли, по вашему мнению, использованы все применимые к данному ремонту гарантии? Да ____ Нет ____
36. После того как вы отошли от кассы, сколько примерно времени вам пришлось ждать ваш автомобиль? ____ минут
37. Объяснил ли кассир точно, куда будет доставлен ваш автомобиль? Да ____ Нет ____
38. Был ли в машине ожидающий вас сотрудник, когда вы подошли к ней? Да ____ Нет ____
(Если нет, перейдите к вопросу 42)
39. Этот сотрудник был дружелюбен? Да ____ Нет ____
40. Как бы вы оценили его внешний вид?
Отличный ____ Хороший ____ Средний ____ Плохой ____
41. Сказал ли наш сотрудник «спасибо»? Да ____ Нет ____

42. Был ли ваш автомобиль чистым при его получении? Да___ Нет___
43. Насколько вы удовлетворены в целом работой нашего отдела обслуживания?
Очень доволен___ Отчасти доволен___ Нейтральное отношение___
Отчасти недоволен___ Очень недоволен___
44. Вы покупали ваш автомобиль в нашей компании? Да___ Нет___
- 44а. Если да, вы покупали его новым или поддержанным?
Новым_ Подержанным_
- 44б. Если вы покупали в другом месте, то у какой фирмы?___
45. Какого года выпуска ваш автомобиль?___
46. Посоветуете ли вы наш отдел сервиса своему другу? Да___
Нет___
47. Как звали вашего мастера?___
48. Запомнился ли вам кто-то из наших сотрудников, который сделал ваше посещение нашего сервиса более приятным?
-

49. Хотели бы вы принять участие в нашей фокус-группе? Да___
Нет___
- Есть ли у вас предложения о том, как мы можем обслуживать вас лучше?_____
-

Большое спасибо, что вы смогли поделиться вашим опытом обслуживания в Sewell Village.

Наш принцип: «Мы предоставим 100 % качественных товаров и услуг точно вовремя».

SEWELL

Village Cadillac

Семейная традиция с 1911 года

Все опросы строго необязательны. Мы могли бы получить такую же информацию, позвонив нашим клиентам домой, но я сам не люблю такие звонки: кажется, что они всегда раздаются во время обеда или когда я играю с детьми. Скорее всего, большинство наших клиентов думает так же. Поэтому вместо телефонных опросов мы даем им нашу большую анкету из 49 вопросов, которую они при желании могут заполнить и послать нам. (Около 35 % из них делают это.) Тот, кто не хочет, может выкинуть все это в корзину.

Мы не хотим докучать нашим клиентам. Мы даем им все возможности сказать, что они о нас думают, но не обязываем их к этому. Если они не хотят говорить — хорошо. Если хотят — мы постараемся максимально упростить для них эту процедуру. Мы предлагаем им ответить на три вопроса у окошка кассира; у нас есть и более длинная анкета, которую они могут при желании заполнить; и если у них есть что еще сказать, мы в конце этой анкеты спрашиваем их, не хотят ли они поучаствовать в фокус-группе.

Обязательно спрашивайте клиентов, чего бы им хотелось, но спрашивайте вежливо и не давите на них. Предлагайте опросы в такой форме, чтобы клиенты могли игнорировать их, если они не хотят участвовать.

Фокус-группы чрезвычайно эффективны. Это способ проверить, насколько хорошо вы работаете, потому что вы спрашиваете клиентов, нравится ли им иметь с вами дело. Вы на самом деле даете им все возможное или же проваливаетесь в каких-то областях, о которых даже не имеете понятия?

Кроме того, фокус-группы помогают нам удерживать единые стандарты для всех филиалов.

Пока мы росли, я понял, что управление на своих двоих эффективно до тех пор, пока у вас есть только один магазин, ну, или два. То есть пока вы можете увидеть все, что происходит. Но это перестает работать, когда у вас много магазинов, складов или офисов и вы не можете потратить достаточно времени на каждый. Вам нужны дополнительные источники информации — например, фокус-группы.

Мы сначала воспринимали фокус-группы как род некой магии вуду, но оказалось, что на самом деле это очень просто. Мы (я или один из наших старших менеджеров) приглашаем в офис десять-двенадцать наших клиентов и начинаем задавать вопросы о том, насколько им нравится иметь с нами дело, в чем они видят наши сильные и слабые стороны. Потом мы останавливаемся на какой-то отдельной области. К примеру, задаем десяток вопросов о работе нашего сервиса. (Эти вопросы мы берем прямо из нашей большой анкеты.) В другой раз мы беседуем о том, какие чувства наши клиенты испытывали в процессе покупки. Вам было удобно говорить с нами? Мы знали продукт, который предлагали вам? Позвонил ли наш продавец вам в течение двух недель, чтобы удостовериться, что с вашей покупкой все в порядке?

Мы разговариваем около полутора часов, потом благодарим участников и дарим на прощание набор хороших ручек. Клиентам даже нравится участвовать в таких встречах.

Отбирая людей для фокус-групп, мы хотим быть уверенными в том, что они точно представляют круг наших клиентов и тех, кого мы хотели бы видеть в качестве наших клиентов. Это означает, что мы проводим четыре или пять фокус-групп по каждому отдельному вопросу, чтобы получить точные данные.

Когда мы только начинали проводить фокус-группы, я относился к ним скептически. Я не думал, что люди могут сказать что-то негативное о нас, находясь с нами в одной комнате. Но я оказался не прав. Чем больше в группе людей и чем дольше идет встреча, тем выше шансы услышать откровенные замечания. На втором или третьем получасе кто-то неожиданно произнесет: «Позвольте мне сказать, как все обстоит на самом деле» — и с этого момента вы можете быть уверены, что услышите правду.

Конечно, порой участники говорят всякий вздор, но мы стараемся фильтровать это. Если мы говорим с сотней человек, обязательно будут полярные мнения. Мы всегда стараемся найти золотую середину.

Я понял еще одну вещь: не игнорируйте глубоко спрятанные реакции некоторых людей только потому, что это не точка зрения большинства. Когда в корпорации Ford исследовали Taurus, они обнаружили, что половине опрошенных нравится его внешний вид, а другая половина ненавидит его, так что окончательный рейтинг составлял всего 4.5 из 10. Но учтите, что половине людей он понравился! И половина, когда вы говорите о числе людей, покупающих машины, — это чертовски много. Так что Ford приступил к производству.

Более того. Иногда стоит прислушаться к комментарию всего лишь одного человека. Я запомнил фокус-группу, на которой мы обсуждали Hyundai и один человек сказал, что он возненавидел нашу программу предоставления временных автомобилей, когда приехал в сервис и ему сказали, что сейчас нет машин на подмену. Наш управляющий клялся, что у него всегда были временные машины, но в речи клиента было что-то такое, что заставляло его поверить. Желая понять, как такое могло произойти, я провел небольшую проверку и обнаружил, что этот управляющий все-таки несколько раз действительно отказывал клиентам. Вместо того чтобы заказать больше временных автомобилей, он предлагал людям обратиться тогда, когда освободятся занятые машины.

Мы заменили этого управляющего, и сейчас, если мы говорим, что вы получите «Хендай» на замену, вы его получите.

Люди *обязательно* скажут вам правду. Если они заполнили большую анкету и потратили время на участие в фокус-группе, значит, они и в самом деле хотят рассказать вам, что они чувствуют. Мы слушаем очень внимательно.

Основные выводы

— *Не делайте предположений о том, чего хотят клиенты.* Они сами жаждут сообщить вам это.

— *Дайте им возможность высказаться.* Сделайте небольшую анкету — не больше 5 вопросов, а лучше всего 3, — сфокусированную на наиболее важных аспектах общения клиентов с вами.

— *Простой способ получить 100 % ответов* — дать эту анкету в тот момент, когда клиент расплачивается. Тогда он сможет заполнить ее за то время, пока вы ведете расчеты.

— *Не надоедайте клиентам.* Если люди не хотят заполнять анкеты — ничего страшного. Не заставляйте их. Не начинайте звонить им по вечерам или приставать к ним, пока они ходят по магазину. Запомните: главная идея опроса — сделать так, чтобы люди были счастливы вести с вами дела. Если вы им надоедаете, у них не получится быть счастливыми.

Глава 2

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

Чтобы заставить работать наш способ ведения бизнеса, мы должны убедить вас в том, что существует нечто более ценное, чем деньги. Раз мы не самые дешевые, значит, мы должны предложить вам что-то другое, чтобы наш бизнес был успешным. Это «что-то» — удобство. Мы устраняем проблемы. Мы пытаемся сделать вашу жизнь легче.

Каждый раз, когда клиент спрашивает нас, можем ли мы сделать что-либо для него, у нас один ответ — «да». Если вы захлопнули дверь, оставив ключи в машине, или прокололи шину и теперь звоните нам и просите о помощи, мы ответим: «Конечно».

Разумеется, мы не сможем покрасить ваш дом или вымыть окна: мы все-таки продаем автомобили. Но когда ваш запрос касается нашего бизнеса, мы ответим положительно. Всегда, когда возможно, мы стараемся помочь своим клиентам.

Вот мой любимый пример. У нас была постоянная клиентка, которая жила одну половину года в Далласе, а вторую — во Франции. Однажды, собираясь уезжать из Парижа, она позвонила нам и сообщила, что перед возвращением домой собирается провести некоторое время в Нью-Йорке, но не хочет арендовать там машину. Она сказала, что все арендные машины в Нью-Йорке грязные и насквозь пропахли сигаретным дымом, и спрашивала, не могли бы мы арендовать для нее машину в Далласе, перегнать ее в Нью-Йорк и передать там ей. Мы сделали все именно так.

Итак, если клиент спрашивает, можете ли вы сделать что-то для него, ответ всегда «да» — при условии, что запрос хоть как-то касается вашего бизнеса.

Некоторые люди, когда мы рассказываем им про этот способ ведения бизнеса, глядят на нас с усмешкой. Они говорят, что зря мы так напрягаемся, например, подыскивая водителя для человека, который купил у нас лимузин, — ведь это не наш основной бизнес. Но мы знаем, что это именно он и есть! Наша работа — заботиться о клиенте настолько хорошо, чтобы он продолжал возвращаться к нам до конца своей жизни.

Вот, например, вы прилетаете в аэропорт в девять часов вечера, хотите открыть свою машину, а ключ ломается в замке. Вы звоните домой в

надежде получить запасной ключ, а там никого нет. Красота!

Теперь представьте: вы звоните в наш автоцентр, и мы посылаем к вам машину техпомощи; наш сотрудник на месте изготавливает для вас ключ, говорит: «Спасибо, что вспомнили о нас» — и уезжает, не взяв денег. Что вы подумаете? Вы подумаете, что мы отличные парни.

Брали ли мы за это деньги?

Только иногда, но обычно — нет. Наш подход такой: если бы ваш друг обратился к вам с такой просьбой, попросили бы вы его оплатить эту услугу? А если бы вы остались снаружи машины без ключей и позвонили другу, потребовал бы он денег за то, что подвез вам запасной ключ? Нет. И мы тоже не требуем.

Это простой здравый смысл. Но давайте поговорим о том, какой в этом есть экономический смысл.

Предположим, что нам такая поездка обошлась в 25 долларов. Немало... А теперь подумайте о стоимости радиорекламы. У нас в Далласе 60 секунд рекламы в пиковое время на популярной станции стоит 700 долларов.

За 25 долларов мы (вероятнее всего) получили клиента на всю жизнь. А сколько клиентов на всю жизнь мы сумеем получить, заплатив 700 долларов за радиоролик? Что вы сказали? 28? (Это 700, поделенные на 25.) Весь мой опыт говорит о том, что *такого* числа клиентов на всю жизнь один радиоролик нам не принесет...

Так что же, все бесплатно? Конечно, нет. Если нам надо выехать и поменять аккумулятор или генератор, мы попросим оплатить их цену и обычную стоимость работы. Но если происходит что-то экстраординарное, например поломка ключа, мы не будем выставять счет. Мы просто поможем. И наши клиенты захотят иметь с нами дело снова, снова и снова.

Основные выводы

— *В тот момент, когда клиент говорит: «А не смогли бы вы...», вы должны быть готовы сказать «да», даже если вы пока не представляете себе, как сделать то, чего он хочет.*

— *Проявляйте гибкость.* Вы подстригаете лужайки, а вашему клиенту нужно вылечить дерево? Найдите для него специалиста. Если он остановился в вашем отеле и проколол колесо, поменяйте его. Помогите вашему клиенту.

— *Не берите денег за такие дополнительные услуги, которые являются помощью.* Если бы вы не попросили друга оплатить такую помощь, не просите и клиента. Не волнуйтесь, вы

заработаете в будущем — больше, чем можете себе представить.

Глава 3

Забудьте о том, что такое рабочие часы

Обслуживание клиентов — это работа 24 часа в сутки. Во всяком случае, она должна быть такой. Во-первых, клиенты иногда могут попросить вас сделать что-то после 17.00 или в воскресенье. Раз уж мы договорились о правиле «Когда клиент о чем-либо просит, ответ всегда — «да»», то его следует применить и в этом случае.

Есть и вторая, более фундаментальная причина для того, чтобы забыть про понятие «рабочее время». Как мы можем обслуживать клиента лучше всех, если мы заставляем его приспосабливаться к нашему расписанию? По определению это для него неудобно.

Мы должны работать тогда, когда они хотят, а не тогда, когда хотим мы.

Мы именно так и поступаем. Мы счастливы доставлять машины (иногда — перевязанные ленточками с бантиками) к домам наших клиентов в их дни рождения, годовщины, вечера перед Рождеством — даже если это выходные или праздничные дни.

Мы будем счастливы встретить кого-то в нашем автоцентре в воскресенье утром и показать ему наши машины. Даже если он придет в пижаме, мы не будем протестовать.

Вы можете приехать только в девять, а мы закрываемся в восемь? Не проблема. Мы подождем.

Некоторые могут подумать, что такой принцип нашей компании может быть болезненным для ее сотрудников. Но мы так не думаем. Ведь мы собираемся продать клиенту машину, и, возможно, не одну, если рассматривать это в долгосрочной перспективе. Ради этого можно подстроиться под его график.

Может ли это быть неудобным для нас? Конечно. Но должен ли клиент беспокоиться о том, что мы можем опоздать на ужин? Нет, нас волнует только то, чего хочет клиент.

Мы хотим сделать его жизнь как можно проще. Давайте рассмотрим, например, как обстоят дела в нашем автоцентре Cadillac.

Мы установили правило, что все наши продавцы и мастера дают клиентам номер своего домашнего телефона — на случай, если потребуется помощь. Но даже если у вас по каким-то причинам в нужный момент не оказалось под рукой этого номера, не беда. Звоните в автоцентр.

После того как мы закрыли его на ночь, там остается охранник, который поможет связаться с нужным человеком.

Скажем, сейчас пять часов утра. Вы собираетесь выехать из дому — и обнаруживаете, что у вас проколото колесо. (Мы получаем массу таких звонков!) Вы звоните в автоцентр; наш охранник связывается с дежурным техником — кто-то из них доступен 24 часа в сутки каждый день; тот выезжает на Chevy Suburban, который мы превратили в машину техпомощи, и решает вашу проблему. (На Suburban есть компрессор, станок для изготовления ключей и вообще все, что вы только можете себе вообразить.) Техник ставит вам «запаску» и, как мы уже сказали, не выставляет за это счет. Все, вы можете ехать.

Мы хотим, чтобы люди нам звонили, не обращая внимания на часы. Мы всегда готовы прийти на помощь.

Вне зависимости от того, каким бизнесом вы занимаетесь, клиентам хотелось бы на всякий случай иметь телефонный номер, по которому они могут позвонить в нерабочее время.

И одновременно — парадокс! — наибольшая проблема состоит в том, что клиенты забывают или не верят, что мы поможем им в любой момент, хотя мы повторяем им это каждый день и раздаем наклейки с номером нашего круглосуточного телефона.

Могут ли люди злоупотреблять нашей готовностью 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 суток. Это дает возможность поддерживать отношения с клиентом, сделав что-то важное для него, и людям нравится такой подход.

Основные выводы

— *Вы не можете просто предоставлять услуги с 9 до 20.* Если вы собираетесь оказывать хорошие услуги, вы должны делать это круглосуточно.

— *Одного звонка должно быть достаточно.* Сделайте так, чтобы клиенту было легко воспользоваться вашими услугами. Они не должны звонить по всем имеющимся номерам в три часа ночи — должно быть достаточно одного телефонного звонка. Вы не обязаны давать свой домашний телефон (хотя многим клиентам это понравится) или оставлять кого-то на рабочем

телефоне на все 24 часа. Лучше наймите операторский центр — пусть он принимает звонки в нерабочее время и передает информацию тому, кто находится на дежурстве.

— *Не бойтесь, что кто-то попытается эксплуатировать вас.* Как правило, люди звонят только тогда, когда на самом деле нуждаются в помощи.

Глава 4

Обещайте меньше, делайте больше

Каждый раз, когда вы пригоняете к нам свою машину, мы даем вам *гарантированную* предварительную калькуляцию стоимости ремонта. Но некоторые мастера стараются занижить ее. Они думают, что мы потеряем клиента, если цена работы покажется ему слишком высокой.

Но мы не хотим, чтобы наши мастера беспокоились об этом. Более того, мы просим их добавлять к каждой смете «подушку» в размере 10 %. А окончательный счет всегда оказывается меньше калькуляции — хотя бы на один доллар. Результат? Счастливый клиент!

Одна из самых неприятных вещей — когда вы просите заплатить больше, чем предварительно рассчитали. Добавляйте «подушку», чтобы всегда иметь возможность попросить меньше.

Вот как это работает. Если вы приезжаете сделать ремонт, который, по нашему мнению, будет стоить 90 долларов, мы делаем калькуляцию на 100 долларов. Когда вы приедете забирать свою машину и обнаружите, что надо платить всего 90, вы будете просто счастливы!

Не следует обдирать людей. Могли бы мы получить дополнительные 10 долларов? Конечно! Один раз или два. Но как говорит мой кузен Джон Сьюэлл, который руководит нашим автоцентром Cadillac: «Шерсть с овцы можно стричь много лет, но вот шкуру содрать — только один раз». Клиент рано или поздно поймет, что с него сдирают шкуру, и вы его никогда больше не увидите.

Мы уже говорили, что иногда мастера боятся выдавать калькуляцию на 100 долларов, опасаясь отказа клиента, и предпочитают указывать 90. Но если окончательный счет составит, к примеру, 91 доллар, клиенту это не понравится. А вот если мы указали 100 долларов, можно не беспокоиться. Мы по-прежнему укладываемся в смету. Таким образом, этот подход дает нам еще и возможность подстраховаться на тот случай, когда работа оказывается чуть дороже, чем рассчитывали.

Более того, мы получаем возможность сделать для клиента что-то дополнительно, не беря за это отдельной платы. Скажем, выполняя нашу работу за 90 долларов, мы обнаружили, что «дворники» на ветровом стекле нуждаются в замене. Обычно это стоит 7 долларов. Ну так мы можем

заменить их *и тем не менее* вернуть машину со счетом, который будет меньше первоначально названной суммы. Теперь у клиента уже две причины быть счастливым: мы сделали дополнительную работу и все-таки попросили оплату меньшую, чем называли ранее. (В нашем случае мы выставим счет на 97 долларов, из которых 90 — это фактическая цена работы и плюс 7 за «дворники».)

Конечно, при таком подходе существует риск того, что найдутся клиенты, которые решат, что первоначальная калькуляция в 100 долларов — это слишком дорого, и отправятся искать более дешевое место. Но таких людей всего один или два процента. И если они на самом деле этим озабочены, значит, мы действительно не те, с кем они должны иметь дело.

Некоторые люди говорят нам, что наша цена на масло и фильтр на 9 долларов больше, чем им пришлось бы заплатить, если бы они поехали в фирму Quicke Lube и подождали бы там. Это правда. Мы не самые дешевые, но мы лучшие. Вы знаете, что, если вы приедете к нам, вы не только заплатите меньше, чем будет назначено сначала, но и работа будет сделана наилучшим образом.

Наша ценовая политика устраивает большинство людей: они знают, что мы никогда не берем больше, чем назначили сначала. Людям нравится иметь дело с теми, кто держит свое слово.

Основные выводы

— *Используйте «подушку».* Всегда оценивайте свою работу на 10 % больше, чем она может, по вашему мнению, стоить. Таким образом, ваш окончательный счет может быть с легкостью уменьшен по сравнению с предварительной оценкой. Делая это, вы получаете и дополнительный фактор безопасности на тот случай, если работа окажется немного дороже. Но даже если вы просчитались, все равноставляйте счет хотя бы на один доллар меньше первоначальной калькуляции.

— *Никаких неожиданных мелких прибылей.* Если настоящая цена меньше калькуляции, выставьте счет на меньшую сумму. Точка. Удержание разницы не даст такой же прибыли, как удержание клиента.

— *Сделайте что-то дополнительное.* Раз уж вы добавили «подушку», вы можете сделать дополнительную работу (если она нужна, конечно!), не требуя за нее платы.

II. Как всегда оказывать хорошие услуги

Глава 5

Системы, а не улыбки

Когда люди думают об обслуживании клиентов, обычно им приходят на ум слова «пожалуйста», «спасибо», «да, конечно», «нет, извините» и, как верх любезности, звонок на склад или в ближайший магазин с вопросом о наличии желаемой вещи.

Конечно, это часть хорошего сервиса. Но только очень небольшая часть. 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.

Хорошая работа подразумевает следующее:

- правильное выполнение с первого раза;
- наличие плана действий для тех случаев, когда что-то идет неправильно.

Системный подход, позволяющий сделать все это, намного важнее, чем просто вежливость и готовность прийти на помощь. В конце концов, нашим клиентам нет никакой разницы, насколько мы были с ними вежливы, если работу для них мы сделали неправильно.

Это похоже на посещение ресторана. Официанты могут улыбаться, пока у них не сведет челюсти, придерживать кресло, когда вы в него садитесь, и менять салфетки каждый раз, когда вы встаете из-за стола. Но если еда вам не понравится, вы туда никогда не вернетесь.

И ресторанам, и автоцентрам, и универсамам — всем нужны системы, которые гарантируют хороший сервис. Эти системы должны работать слаженно, создавая эффективный и гибкий процесс.

Системы всегда были составной частью производства. Без тщательного планирования и постоянных измерений невозможно эффективное производство.

Люди с процессно-ориентированным мышлением обычно становятся инженерами и, как правило, стремятся заниматься либо дизайном, либо производством. Это они изобрели складские системы, статистический контроль и теории производственных процессов (применяемые и в автомобильном бизнесе).

Сервисные компании также должны применять системное мышление, однако большинство консультантов по обслуживанию по-прежнему тратят слишком много времени на «улыбки» — потому что те, кто может хорошо

заниматься сервисом или продажами, очень редко имеют технический склад ума. Они никогда не изучали такие предметы, как обработка материалов или статистический контроль процессов, и вряд ли могут со знанием дела обсудить последний вариант теории управления запасами.

Любезное обращение с людьми — это только 20 % хорошего обслуживания. Более важная часть — это разработка технологий и систем, которые позволяют сделать работу хорошо с первого раза. Никакие улыбки не помогут вам, если ваш продукт или услуга не устраивают вашего клиента.

Предотвращение любых возможных отклонений — наиболее эффективный способ улучшения вашего сервиса. Книги Эдвардса Деминга, Элияху М. Голдратта (книга «Цель»), Тайити Оно (это человек, построивший производственную систему Toyota^[2]) и Геничи Тагучи могут служить отличными источниками для создания эффективных систем обслуживания.

Лучший пример разработки удачной системы — история про McDonald's и картофель фри.

Когда McDonald's начал искать способ готовить хороший картофель фри, в Штатах не существовало национального стандарта на этот продукт. У департамента сельского хозяйства просто не было определения сортов картофеля, чтобы различать картошку отличную, хорошую и ужасную.

Кроме того, никто не знал, до какой температуры надо разогреть масло во фритюрнице, как гарантировать постоянную температуру в течение всего процесса и даже как хранить картошку так, чтобы она не портилась.

Исследования McDonald's в итоге помогли установить стандарты качества для департамента сельского хозяйства США. Теперь специалистам известно, на какой почве надо выращивать картофель, чтобы его качество всегда соответствовало требуемому. А для того, чтобы картошка жарилась одинаково хорошо каждый раз, было разработано специальное жарочное оборудование.

Это можно считать образцом клиентского сервиса. Посвятив столько времени изучению того, как картофель растет, хранится и жарится, McDonald's гарантировал то, что всякий раз, когда вам подают жареную картошку, она будет неизменно высокого качества — потому что практически все причины, которые могут его снизить, устранены. Как говорит Тагучи: «Чем больше отклонений вы можете исключить, тем лучше будет ваш продукт или услуга». В случае McDonald's пришлось

начать с почвы, на которой картошка растет, и определения того, какую кислотность она должна иметь.

Во всей стране люди, занимающиеся лучшим сервисом, начали думать как McDonald's. Возьмите управление запасами. В его основе лежит простой принцип: если у вас на складе нет того, что нужно клиенту, то вы не сможете предоставить ему это. А раз вы не можете дать клиенту желаемое, значит, ваш сервис нельзя считать хорошим. Но как сделать так, чтобы на складе было все, что может понадобиться вашим клиентам, причем в достаточном, но не избыточном количестве? Ответ: ваши поставщики должны владеть информацией о продажах, а это можно сделать только с помощью детально продуманных технологий и автоматизации всех возможных процессов.

Проиллюстрируем примерами. Обычно магазины периодически делают заказы у производителей. Между этими заказами поставщик не имеет никакого представления о том, как идут продажи, и не может быстро среагировать на изменение спроса.

И сравните такой подход с подходом Wal-Mart, который в этом плане имеет *отличный* сервис: у него самая лучшая складская система в американской розничной торговле. Каждая вещь на складе имеет штрихкод, и, когда она продается, этот факт записывается в кассовом счетчике. В конце дня данные из всех кассовых аппаратов отправляются не только на склады Wal-Mart, но и поставщикам. Так что производители всегда в курсе дел и, когда запас какого-то товара уменьшается, могут поставить его на следующий же день. Таким образом, в системе Wal-Mart и склад, и поставщик знают, сколько товаров продается каждый день, что надо заказать повторно, а с чем можно повременить. Все это потрясюще снижает складские расходы.

Но Wal-Mart идет еще дальше. Здесь поставщиков просят упаковывать товары так, чтобы продавец мог логично и функционально расставить их на полках. (Например, свитера пакуются вместе с рубашками.) Кроме того, продавец проверяет комплектность при помощи аппарата для считывания штрихкодов. Ему не надо ничего считать и записывать. Так как все товары регистрируются автоматически, нет никакой возможности что-то перепутать.

Я бы хотел иметь возможность сказать это и про наши автомобили. Большинство из них имеют 17-значный VIN-код.

И есть шанс, что, если вам надо переписать 100 таких номеров в день, вы ошибетесь как минимум в одном. Таким образом, у нас 1700 шансов сделать ошибку (17 знаков, умноженные на 100 машин), и даже если вы

работаете с точностью 99,9 %, вы будете совершать 2 ошибки на 100 машин. Очевидно, что штрихкодирование Wal-Mart намного лучше.

Знаете, кто мне объяснил, как работает складская система Wal-Mart? Дэвид Гласс, президент этой компании. Это демонстрирует значение, которое в Wal-Mart придают своей складской системе, действительно являющейся формой клиентского сервиса. Сам президент фирмы вовлечен в ее разработку и поддержание ее работоспособности.

Системный подход составляет 80 % обслуживания. Он позволяет каждый раз давать именно то, что необходимо клиенту, — и это важнее улыбок и «спасибо».

Основные выводы

— *Что может пойти неправильно?* Этот вопрос вы должны задавать, разрабатывая свою систему. Проверьте каждый шаг, который вы делаете при предоставлении своих товаров или услуг, и рассмотрите все возможности для ошибок или отклонений. Потом разработайте способы их предотвращения.

— *Что может быть автоматизировано?* Используя компьютеры где только возможно, вы не только увеличите скорость любого действия, но и уменьшите вероятность человеческой ошибки.

— *Присмотритесь к производителям, если вы хотите оказывать хорошие услуги.* Именно производственные, а не сервисные компании строят свою работу наиболее рационально. Они должны быть для вас образцом.

Глава 6

Увольте контролеров

Контролеры делают людей небрежными. Если вы знаете, что кто-то после вас проверит вашу работу, вы не будете проверять ее сами.

Мы много лет работали без контролеров качества и имели индекс удовлетворенности клиентов (CSI) General Motors больше 90. Потом мы решили, что наилучший способ обеспечить стопроцентное качество — это проводить стопроцентный контроль, чтобы отлавливать даже мельчайшие проблемы.

И вот мы начали нанимать контролеров. Со временем их набралось семь человек, и они контролировали каждую задачу на каждом шаге. Знаете, что получилось? Наш CSI и наше качество снизились.

Из-за тотального контроля мастера перестали чувствовать ответственность за свою работу и гордиться ею. «Есть же контролеры, вот пусть они и отвечают за все», — говорили техники.

Когда мы уволили всех контролеров, наш индекс удовлетворенности клиентов и качество работы повысились. Теперь они еще выше, так как наши люди чувствуют себя более ответственными за свою работу, и им нравится это ощущение.

Если работа сделана неправильно, сотрудник, допустивший ошибку, должен исправить ее бесплатно, поскольку компания не получила денег за некачественную работу.

В тех редких случаях, когда один из нас делает работу не безупречно, мы страдаем от этого все: страдает клиент, вынужденный по нашей вине снова ремонтировать машину; страдает автоцентр, потому что его репутация тускнеет, плюс мы не получаем денег за эту работу и при этом несем убытки: ведь мы должны оплачивать тепло, электричество, воду, помещение, налоги все время, пока делаем повторный ремонт; страдает и сам виновник возврата — он переделывает свою работу бесплатно. (Это справедливо: раз компания не получила оплаты за неправильную работу, то и человек, ответственный за это, не получает ничего.)

Каждый возврат обсуждается на наших утренних встречах по качеству, и руководитель проштрафившегося техника обязательно поговорит с ним. Так что мастер будет знать, что работа вернулась и почему это произошло.

Иногда, конечно, вины техника нет — ведь даже новая лампа может перегореть через сутки. Я сам работал контролером и выпустил много машин, которые были прекрасно отлажены на момент выхода из гаража, но потом возвращались по разным причинам. Однако клиенту нет никакого дела до причин проблемы и числа проверяющих. Если работа сделана плохо, он просто пригоняет машину обратно.

Итак, вне зависимости от наших усилий проблемы будут возникать. Это неизбежно. Мы все люди и делаем ошибки. И, несмотря на все программы гарантий качества, производители будут иногда выпускать дефектные продукты.

Но вместо того, чтобы пожимать плечами и говорить: «Ну что тут поделаешь, ошибки будут всегда», мы отслеживаем, какая работа должна быть переделана, и после ее исправления пытаемся устранить те недостатки в нашей системе, которые позволили выйти браку.

Процесс должен идти правильно, а работник должен иметь необходимые знания и поддержку. Это важно. Мы давно обнаружили, что, если только реагировать на проблемы, качество страдает. Конечно, нужно устранить последствия некачественного ремонта, но если этим и ограничиться, подобная проблема будет повторяться раз за разом. Более целесообразно найти причину ее возникновения (мы проводим так называемый анализ корней причин) и исправить процесс один раз и навсегда.

После идентификации проблемы мы классифицируем ее по типу работы и по занятым в ней техникам и мастерам. Затем ищем общие признаки. Получаем ли мы жалобы, к примеру, по поводу всех починенных нами инжекторов? Если это так, то когда наши техники последний раз прошли тренинг по их ремонту?

Возможно, все жалобы приведут к одному мастеру. Возможно, он диагностирует проблему неправильно при каждом обращении клиента.

Вот пример. У нас был техник, который прекрасно работал, но с одним исключением: каждый раз возникали проблемы с отремонтированными им инжекторами. Конечно, можно продолжать повторно чинить эти инжекторы каждый раз, когда клиент на них пожалуется. А можно попытаться устранить причину проблем. В нашем случае решение лежало на поверхности: оказалось, что этого техника не учили, как правильно ремонтировать инжекторы, и мы просто показали ему, как это делается. Как говорит Деминг, вы можете знать только то, что вы знаете.

Кроме того, мы научились отслеживать ошибки и в отделе продаж. Например, мы просим персонал передавать покупателю каждую машину с

полностью заправленным баком и сразу назначать дату первого обслуживания. Если мы обнаруживаем, что эти вещи не были сделаны, мы знаем, кто именно разочаровал клиента, и знаем, с кем конкретно надо будет поговорить.

Если «благодаря» проблеме вы исправили систему — значит, она смогла сослужить вам и добрую службу.

Основные выводы

— *Если у вас есть контролеры, избавьтесь от них.* Контролеры не улучшают качества.

— *Не платите людям дважды за одну и ту же работу.* Никто из вас — ни компания, ни работник — не должен получить денег за работу, которую приходится переделывать. Превосходное обслуживание и гарантии качества строятся на партнерстве.

— *Говорите об ошибках.* Учитывайте каждую работу, которую пришлось переделывать. Как только появляется ошибка, исправляйте ее. Потом ищите ее причины.

— *Проводите ежедневные совещания по качеству* — чтобы иметь возможность обсудить проблемы. Эти совещания должны посещать не только руководители. Пригласите людей, непосредственно выполнявших работу и общавшихся с клиентом. Обычно именно они хорошо знают, что происходит.

— *Ищите общие признаки.* Собирайте достаточно информации, чтобы выявлять тенденции и проблемные области.

Глава 7

Увольте менеджеров, отвечающих за отношения с клиентами

Как только вы избавитесь от своих контролеров, вы можете также уволить сотрудников, занимающихся отношениями с клиентами. Обслуживание клиентов — слишком важная штука, чтобы оставлять его департаменту «отношений с потребителями».

Заниматься обслуживанием клиентов должны все. Клиенты судят о сервисе по *каждому* человеку, с которым им приходится взаимодействовать. 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. И он прав! Его *действительно* ужасно обслужили.

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

Здесь возникает интересный вопрос. Есть старая техасская поговорка: «Лучшее удобрение — след ноги фермера». Это значит, что лучший способ гарантировать правильный ход дела — присутствие фермера (то есть в нашем случае — хозяина) в любом контакте с клиентом. И это, конечно, единственный способ гарантировать отличное обслуживание. Кто лучше хозяина может добиться того, чтобы о каждом клиенте позаботились?

Проблема такого подхода очевидна. Если хозяин собирается общаться с каждым клиентом, бизнес никогда не вырастет за пределы того, что может сделать один человек. Чтобы расширить аналогию — фермер не сможет управлять более чем одной фермой.

Представляется, что более эффективной для фермера (босса) будет ситуация, когда *каждый* его сотрудник является представителем по обслуживанию. Скажите всем в компании: «Если у клиента есть проблема — решите ее. Если не можете решить, позовите своего менеджера. Если он не может справиться, вызовите генерального директора, но добейтесь, чтобы проблема была решена. Немедленно».

Эту концепцию нелегко принять, особенно если вы работаете в большой организации. Когда General Motors начала программу обслуживания клиентов, в одном из ее пунктов было сказано, что в каждом

автоцентре, торгующем их машинами, должен быть менеджер по отношениям с клиентами. Однако мы решили не заводить такой должности. Почему?

Сама по себе идея иметь департамент по отношениям с клиентами неплоха. Это показывает вашу заботу о клиентах и о людях, которые ведут с вами бизнес. Но если вы не будете иметь отдельного департамента, вы можете позаботиться о клиентах более эффективно, а ваши сотрудники станут от этого более счастливыми. Мы спорили об этом с GM многие годы.

Потом появился индекс удовлетворенности клиентов (CSI), и он у нас оказался выше, чем у тех автоцентров, которые имели в своем штате менеджеров по отношениям с клиентами, так что GM в конце концов решил, что мы не так уж и плохи.

Приоритет номер один в наших автоцентрах — это удовлетворенность клиентов. Не важно, какую работу вы выполняете, но, если вы не делаете клиента довольным, вы у нас долго не проработаете. Это сказано очень ясно. Вы можете быть лучшим продавцом, лучшим техником, но если ваш CSI невысок, вы окажетесь на обочине, потому что, если клиент не захочет к нам вернуться, мы все станем безработными.

Основные выводы

— *Департамент отношений с клиентами отдаляет вас от клиентов.* Так что не создавайте его.

— *Позвольте вашим сотрудникам позаботиться о клиенте.* Если каждый работник является по совместительству специалистом по клиентскому сервису, то он должен иметь возможность добиваться удовлетворенности клиента.

— *Нет ничего важнее клиента.* Работники должны знать, что вне зависимости от объема продаж или от их производительности труда они будут уволены в случае неправильного обращения с клиентом (или своими коллегами).

Глава 8

Делайте все правильно с первого раза

Мой друг, директор Центра изучения розницы в Университете Техаса, провел почти всю свою профессиональную жизнь, разговаривая с людьми и пытаясь понять, чего они хотят, когда говорят о качестве обслуживания. И пришел к выводу, что для клиентов нет ничего важнее выполнения обещаний.

«Ожидания клиента по поводу услуг четкие и ясные, — говорит он своим студентам и представителям корпораций, которые нанимают его в качестве консультанта. — Клиенты хотят, чтобы сотрудники обслуживающих их организаций хорошо выглядели, были отзывчивыми и уверенными, сочувствовали им, и самое главное — чтобы сами организации были надежными. *Клиенты хотят, чтобы фирмы делали то, что обещают*».

Вспомните People Express. Идея была великолепна. Они переносили вас из точки А в точку Б почти задаром — в некоторых случаях всего за 19 долларов. Они втискивали пассажиров в самый незамысловатый самолет и заставляли заплатить 3 доллара за каждый чемодан и 50 центов за каждую чашку кофе во время полета. Но их клиентов это не особенно беспокоило, так как они попадали в нужные им пункты назначения дешевле, чем если бы ехали на автобусе.

Это была великая идея. Но People Express в конце концов прогорел, и причина была проста: компания не держала своего слова. Рейсы постоянно опаздывали, и, придя в аэропорт, вы никогда не могли знать, удастся ли вылететь в срок.

Лучшая в мире система клиентского сервиса является и самой простой: ДЕЛАЙ ТО, ЧТО ОБЕЩАЛ, И ДЕЛАЙ ЭТО С ПЕРВОГО РАЗА.

Слишком часто люди, говоря об обслуживании клиентов, тратят время на объяснение того, что делать в случае ошибки. Конечно, очень важно исправить или компенсировать плохо сделанную работу, но если вы сделали все правильно сразу, то вам просто не за что будет извиняться. В самой своей основе хорошее обслуживание клиентов требует от вас правильного выполнения работы в первый же раз.

Лучшим примером для этого является Lexus. Общепринятая мудрость покупателей новых машин всегда была такой: «Не покупай новую машину в первый год ее производства. Дай им год на исправление ошибок». Но

сегодня потребители больше не дают производителям такого льготного периода. Вокруг слишком много качественных продуктов. Вы либо делаете правильно с первого раза, либо остаетесь навсегда позади.

Lexus под руководством Дэйва Иллингворта и Теда Тойоды понял это. Они потратили семь лет на неустанную погоню за совершенством. Они построили 400 прототипов вместо обычных 12 и проверили машину на множестве фокус-групп. Дэйв постоянно работал 100 часов в неделю, а Тед перевез свою семью в США в самом начале проекта, чтобы быть уверенным в том, что от его внимания ничего не ускользнет. Ничто и не ускользнуло. Они сделали все правильно с первого раза.

Вот что главное для клиента: вы сдержали слово? Выполнение собственных обещаний намного важнее, чем все улыбки и шоколадки в мире.

Делать то, чего от вас ждут, и тогда, когда этого ждут, — это настолько простой способ хорошего обслуживания, что люди часто забывают о нем. Но ведь всем нравится, чтобы дела шли гладко. Проблема в том, что это происходит далеко не всегда: согласитесь, не так уж редко в ресторанах плохо готовят еду, а в авиакомпаниях теряют багаж. И не кажется ли вам, что копир ломается ровно через полчаса после ухода мастера?

За многие годы мы разработали «Основные вопросы», состоящие из десяти пунктов, которые помогают нам выполнить работу с первого же раза. Прежде чем менять что-то, мы всегда задаем эти десять вопросов и ищем устраивающий нас ответ на каждый из них. Вот этот список.

- В чем польза для клиента?
- Сможет ли клиент легко понять, в чем состоит эта польза?
- Как изменятся обязанности наших работников?
- Как эта идея или программа повлияет на наши существующие системы?
- Есть ли примеры успешного внедрения чего-то подобного? Что мы можем извлечь из чужого опыта?
- Что может пойти неправильно?
- Даст ли это нам преимущество перед конкурентами?
- Сколько это будет стоить?
- Позволит ли это заработать?
- Когда нам следует приступить к оценке результатов?

А вот как это работает на практике. Кто-то предложил использовать ускоренный порядок выдачи заказов в нашем отделе обслуживания — как в

отелях делается ускоренная выписка гостей: клиент давал бы нам копию своей кредитной карточки, оставляя машину в сервисе. По окончании работ мы бы заполняли слип, клали квитанцию в «бардачок», закрывали машину и оставляли ее перед автоцентром, чтобы клиент мог забрать ее в любое удобное время.

Все это звучало неплохо. Клиентам не надо ждать в очереди для оплаты счета, а стоимость работы они знают заранее, так как мы даем гарантированные калькуляции.

Мы начали проверять эту идею по нашему списку в поисках потенциальных проблем, которые мы могли упустить.

— *В чем польза для клиента?*

Это ясно. Он мог бы покинуть автоцентр быстрее и не скучать здесь лишнее время.

— *Сможет ли клиент легко понять, в чем состоит эта польза?*

Это очень важно, потому что если клиент не понимает идеи, то, какой бы великой она ни была, он не увидит никакой выгоды от нее.

В данном случае нам казалось, что проблем быть не должно. Раз мы сказали «ускоренная выдача заказов», то клиенты скорее всего подумают про тот способ, каким они оплачивают гостиничные счета. И даже люди, которые нечасто бывают в отелях, воспринимали эту идею хорошо, когда мы рассказывали о ней.

— *Как изменятся обязанности наших работников?*

В этом случае минимально. Мастерам пришлось бы выполнить лишь несколько дополнительных движений — сделать копию кредитки клиента, когда он оставлял машину у нас. Так как это разгружало наших кассиров, мы решили, что игра стоит свеч.

— *Как эта идея повлияет на наши существующие системы?*

Совсем не повлияет. Главное отличие — в способе выдачи готовых машин клиентам. Теперь техник по окончании работы парковал бы машину не на заднем дворе, а перед автоцентром.

— *Делает ли это кто-нибудь еще? Что мы можем извлечь из чужого опыта?*

Я не люблю быть пионером в чем-либо. Как гласит старая поговорка, пионеры — это те люди, которые получают стрелы в спину. Где только возможно, мы любим заимствовать у других и учиться на их ошибках, вместо того чтобы делать ошибки самим. В нашем случае мы знали, что масса отелей применяет ускоренную выписку гостей. Свою систему мы смоделировали на этой основе и могли не особенно беспокоиться.

— *Что может пойти неправильно?*

Да что угодно! Правда, после внимательного рассмотрения оказалось, что никакая из потенциальных проблем не является непреодолимой. Одна из проблем — машину могут украсть. Она ведь теперь будет оставаться не на территории автосервиса, за закрытыми воротами, а снаружи, где клиенту (и, к сожалению, вору тоже) будет легче до нее добраться. Но мы отметили, что, если оставлять машину непосредственно под нашими окнами и закрывать ее двери на замок, все будет в порядке. Но идея закрывать двери машины на замок принесла другую сложность: теперь клиенту надо было иметь два комплекта ключей для своего автомобиля. Один мы запираем внутри машины после того, как отремонтировали ее и вывели на стоянку. А клиент открывает свою машину вторым набором ключей. (Раньше мы передавали им ключи из рук в руки, когда они приходили забирать машину.) Мы должны удостовериться, что у клиента есть эти дополнительные ключи. Но даже если их нет, это не страшно: мы изготовим запасные.

Но для самой большой проблемы не было решения: некоторые люди, пусть даже их немного, просто не будут нам доверять. Им не понравилась идея давать нам копию кредитки до окончания работы (хотя они точно знали, что мы не возьмем больше денег, чем обозначили в калькуляции). Мы не могли добиться их доверия никакими силами, так что мы просто перестали за это бороться. Но всем остальным идея понравилась.

— *Даст ли это нам преимущество перед конкурентами?* Да. Это именно то, чего не было у других. Это еще один способ оставаться впереди всех.

— *Сколько это будет стоить?*

Немного. Нам надо было изготовить карточки с описанием программы, и мы заказали несколько стендов с надписью «Спросите нас про ускоренную выдачу заказов». Все это стоило долларов 500.

— *Позволит ли это заработать?*

Мы чувствовали: все, что делает жизнь клиента легче, принесет нам прибыль. Ведь это дает клиенту еще одну причину вести дела с нами.

— *Когда нам надо будет приступить к оценке результатов?* Мы решили проверять ход дела каждый месяц. И поняли, что многим людям новая идея понравилась.

Есть еще пара замечаний.

Первое: подход «делать правильно с первого раза» касается не только услуг, но и товаров, которые мы продаем. Мы обязаны продавать лучшее из возможного. Чем лучше продукт, тем меньше вероятность того, что клиент будет иметь с ним проблемы.

Второе: вы можете заметить, что мы говорим про вариант «золотого правила»: продавай людям такие вещи, какие сам хотел бы иметь. Если клиент не знает разницы между продуктом А и продуктом Б, мы рекомендуем тот, который нам самим нравится и который лучше всего подойдет именно этому клиенту с учетом всех известных нам обстоятельств. Не следует поддаваться соблазну продать ему более дорогой продукт с большей прибылью или, наоборот, залежавшийся некачественный товар.

Если мы продаем клиенту то, что нравится нам самим, у него скорее всего оказывается то, что ему нужно, и это означает, что мы правильно выполнили свою работу.

Основные выводы

— *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.

— *Вы узнаете, что вы на правильном пути...* когда клиенты начнут ожидать от вас правильной работы каждый раз. И вам захочется, чтобы клиенты считали это естественным.

Глава 9

Когда что-то идет не так

Несмотря на то что вы нанимаете лучших работников, постоянно говорите о необходимости правильного выполнения работы с первого раза и разрабатываете системы для того, чтобы гарантировать правильный ход дела, что-то все равно приключится. Что делать в этом случае?

Это важный вопрос, так как хорошая работа считается нормой, а ситуации, когда что-то идет не так, запоминаются сильнее. Клиенты часто судят о нас именно по тому, как мы работаем с их проблемами.

Итак, что мы делаем?

Сначала мы извиняемся. Потом исправляем проблему. Немедленно. За последние десятилетия я пришел к убеждению, что это и есть два ключа к работе с жалобами.

Итак, в первую очередь — извинения.

Во-первых, мы действительно не правы. Ошибка не должна была случиться. Во-вторых, для клиента любая проблема будет глобальной, даже если с нашей точки зрения она незначительна.

Давайте представим на минуту, что мы занимаемся не автобизнесом, а владеем сетью джинсовых магазинов. Мы можем продавать 1000 пар в день, и пусть в среднем 4 пары из них имеют какой-либо дефект. Это 20 проблем в неделю, 1000 в год, но мы говорим себе: «Дела-то у нас идут хорошо! Из каждой 1000 проданных джинсов 996 хорошие!»

Но ведь клиент не покупает 1000 джинсов, или 100, или даже 10. Он покупает одну пару. И ему вовсе не интересно будет услышать: «Ну, таких проблем вполне можно ожидать...», когда он принесет свою дефектную пару нам обратно. С его точки зрения, 100 % товара оказалось браком: он купил джинсы, которые нельзя носить.

Он не хочет слушать рассказы про 99,6 % успеха или что мы получаем очень мало жалоб от наших клиентов. У него проблема, и он хочет знать, что мы собираемся с ней делать. И первое, что он хочет слышать, — что мы действительно искренне сожалеем об ошибке.

Обычно устного извинения достаточно. Но если цена товара или услуги была высокой, мы можем извиниться письменно, или по телефону, или даже — если проблема серьезная (например, продавец забыл забрать машину на обслуживание) — послать дюжину роз.

Как правило, приносит извинения тот, кто общается с клиентом —

например, продавец или мастер. За большие грехи извиняется менеджер, а иногда и я. А если мы сломаем ваш автомобиль (к сожалению, такое бывало), извиняться будет *каждый*. (Конечно, мы ваш автомобиль починим или заменим.)

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 реагируем так, чтобы у клиента не оставалось сомнений в том, что мы переживаем. В конце концов, мы и в самом деле переживаем. Наш бизнес состоит в том, чтобы заботиться о наших клиентах, а не быть источником их проблем.

Ну хорошо, мы извинились. Но этого недостаточно. Мы должны исправить то, что натворили. Вот, например, как мы работаем с машиной, которую вернули нам по причине плохого ремонта.

Сразу после извинений мы забираем машину в ту мастерскую, где был проведен первый ремонт, независимо от того, сколько машин ожидают обслуживания. И работать с ней будет тот же техник, что и в первый раз.

Но сначала с ним поговорит руководитель. Ведь вины техника может и не быть: мастер мог дать ему неверные инструкции, или могла сломаться какая-то деталь уже после того, как клиент забрал машину. Но в любом случае каждый должен убедиться, что он ясно понимает произошедшее.

Мы извлекаем хорошие уроки из наших ошибок. Обсуждая их с техниками, мастерами, продавцами, мы снова и снова 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.

Никто не любит, когда про его работу говорят, что она отвратительна, но критика клиентов более ценна, чем похвала. Будет лучше, если клиенты сами скажут вам, когда вы сработали плохо, чтобы вы могли исправить проблему и не допустить ее повторения. В противном случае они просто уходят от вас и никогда больше не возвращаются. И что еще хуже — в будущем вы попадете в точно такую же ситуацию, и точно так же от вас отвернется еще кто-нибудь.

Самая любимая мной часть нашей работы — это беседы с людьми, которые говорят, что все было сделано великолепно и быстро.

А самая нелюбимая — это выслушивание рассказов о наших провалах.

Ненавижу, когда мне говорят: «Вы думаете, что у вас замечательная репутация? Так я вам сейчас расскажу, что тут сделали с моей машиной». Я чувствую себя ужасно в такие моменты, даже если со мной говорят вежливо.

Но именно потому, что я ненавижу выслушивать критику, я и хочу, чтобы клиенты говорили мне о плохой работе. Нужно знать, что мы делаем неправильно, чтобы иметь шанс исправить это.

Как уже говорилось выше, если мы хотим, чтобы люди сказали нам о наших недостатках, следует дать им простой способ сделать это.

Одни хотят высказать все в глаза. Им нужно немедленно дать выход своим чувствам. Мы стараемся не перебивать их, даже если с первых слов поняли, что произошло и что надо исправить. Им необходимо полностью выговориться. Для них это катарсис.

Другие не чувствуют себя удобно, жалуясь таким способом. Именно поэтому у нас есть анкета из трех вопросов возле кассы, все другие анкеты и опросы, а также фокус-группы.

Мы хотим, чтобы клиент высказал свои претензии. Если он недоволен и промолчал, почти наверняка он прекратит с нами отношения. Однако проведенные нами исследования показывают, что, если мы исправляем проблему или по крайней мере говорим, что сожалеем о своей ошибке, у нас остается хороший шанс удержать клиента.

Итак, нравится это нам или нет, но мы должны знать, что мы делаем неправильно. К сожалению, это единственный способ, позволяющий сделать в будущем хорошую работу.

Надо отметить еще одну вещь. Когда вы устанавливаете для себя высокие стандарты, обязательно найдутся люди, которые с нетерпением будут ждать, когда вы оступитесь. Они будут искать фантик от жвачки в парковочной зоне или пример не самого лучшего отношения к ним со стороны ваших сотрудников.

Ничего страшного. Это просто еще один повод для того, чтобы стараться избегать ошибок и продолжать совершенствоваться.

Основные выводы

— *Когда что-то идет не так, извинитесь.* Это несложно, и клиентам это важно, но почти никто никогда не говорит, что ему очень жаль. Потом, немедленно после извинений, исправьте проблему в присутствии клиента.

— *Сделайте так, чтобы клиенту было легко пожаловаться.* Это неприятно, но у вас по крайней мере будет шанс исправить

положение вещей.

— *Некоторые люди будут изводить вас.* Устанавливая для себя высокие стандарты, вы вдохновляете некоторых выискивать всевозможные недостатки. Расцените это как еще одну возможность стать лучше.

— *У каждого бывают плохие дни.* Даже у клиентов. Если они потеряют самообладание, простите их. Сделайте шаг к тому, чтобы они чувствовали себя спокойно, когда будут потом возвращаться к вам. (Они могут быть слегка смущенными.)

Глава 10

Как всегда иметь то, что нужно вашим клиентам

Как уже говорилось, один из лучших способов предоставления хороших услуг — выслушивать пожелания клиента и выполнять их.

Но как дать клиенту то, что он хочет, если у вас этого нет?

Здесь самое время поговорить о важности правильного управления складом.

Одна из гарантий того, что клиент никогда от вас не уйдет разочарованным, — огромный склад. Но этот вариант слишком дорогой. Поддержание такого склада стоит немало, и лучший способ банкротства — иметь большой склад и маленькие продажи.

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. Такая система позволит вам также измерять стоимость вашего капитала (например, при стоимости наших запасов новых и подержанных машин и запчастей в 20 млн. долларов при ставке 9,75 % годовых наш капитал стоит 1,95 млн. долларов в год).

Вот, например, как мы следим за состоянием запасов наших новых машин. Обычно заводы рекомендуют дилерам иметь запасы на срок от 60 до 90 дней; но когда цены на машины выросли, увеличив и стоимость нашего капитала, мы сократили наши резервы: теперь мы делаем запасы на 45 дней. (И эта цифра станет еще меньше: гурӯ производства на Cadillac Гарри Коугер пообещал сократить сроки поставки с шести до двух недель.)

Мы стремимся сбалансировать наши запасы для всех моделей — Coupe de Villes, Fleetwood и т. д. Таким образом, если у нас не будет хватать какой-то одной модели или будет избыток другой, мы будем знать, что заказывать, а что нет.

Отслеживая продажи отдельной линейки (Eldorado) относительно суммарных продаж (Cadillac), мы можем заказывать бестселлеры, даже если общие продажи растут медленно (как это всегда случается после окончания программы скидок). Есть ведь искушение вообще ничего не заказывать, когда дела идут не очень хорошо.

Мы отслеживаем и сроки хранения товара. Если автомобиль находится у нас больше 45 дней, должна быть причина того, что он все еще не продан. Вероятно, с ним что-то не так. Может быть, он немодного цвета, или

грязный, или стоит в углу. Нужно подойти посмотреть на него и понять, в чем дело. Найти причину того, что товар не продается, так же важно, как и найти причину хороших продаж.

Но 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. И мы тщательно отслеживаем потерянные продажи. Это еще один способ выяснить, что именно нужно заказывать. Слишком часто закупщики полагаются на свой инстинкт, но ведь одного инстинкта явно недостаточно. Вам нужно *точно* знать, чего хочет клиент.

Если клиент спрашивает то, чего у вас нет, попробуйте позвонить конкуренту и предложить обмен. Поскольку выгода может быть взаимной, ваш конкурент скорее всего согласится.

Какой запас мы имеем, определяется скоростью продажи отдельных товаров, временем, необходимым для нового заказа, и стоимостью капитала. Очевидно, что чем быстрее проходит цикл заказ-поставка, тем меньше товара можно иметь на складе. Например, если мы используем 200 масляных фильтров в неделю, зачем нам 45-дневный запас? Это же куча денег, замороженных на складе. Мы можем хранить на складе всего 400 этих фильтров, заказывая их каждую неделю.

У Lexus лучшая в мире система управления запасами комплектующих. Она позволяет заказывать нужные запчасти ежедневно. Это означает высокий уровень доступности и низкие складские расходы — как для нас, так и для них.

Для выяснения того, сколько времени хранятся у нас товары с ограниченным сроком годности, мы используем цветные метки. На каждой упаковке есть метка, цвет которой соответствует дате поставки. Например, голубая метка соответствует январю, красная — февралю... Не буду все перечислять, надеюсь, идею вы ухватили.

Если вы занимаетесь розничным бизнесом, например одеждой, и люди могут видеть практически весь ваш склад (потому что они в нем фактически находятся), вы можете применять более утонченные методы маркировки. Треугольник на ценнике может означать, что товар прибыл в марте, а квадрат — что в мае. (Мы еще используем точки из цветной бумаги, наклеивая их на обороте зеркала заднего вида.)

Все эти идеи помогут ограничить запасы и снизить накладные расходы. Но даже самая лучшая в мире система управления запасами не

гарантирует, что вы всегда сможете предложить клиенту то, что он хочет в данный момент.

Способом бесплатного расширения вашего склада является установление партнерских отношений с людьми, занимающимися аналогичным бизнесом. Допустим, вы руководите магазином женской одежды. Вы должны иметь возможность обмениваться с ближайшими магазинами, чтобы получить те вещи, которые нужны вашим клиентам. Может быть, ваши покупательницы больше любят черное, а вашего соседа — зеленое. Или его поставщики не отгрузили ему зеленое. Вы можете поменяться.

Что касается нас, мы все время обмениваемся с другими автодилерами и даже с нашими прямыми конкурентами. И если нашему клиенту приглянулась какая-то особенная машина, например с каким-то необычным сочетанием цветов, мы сделаем все, чтобы добыть ее. Мы как-то даже обменивались машинами с дилером из Сиэтла.

Возможность меняться товарами позволяет увеличить доступные вам запасы, не неся при этом особых расходов. Мы нашли эту идею весьма полезной.

Основные выводы

— *Есть ли это на складе? Должно оно там быть? Как долго оно там лежит? Сколько штук надо иметь?* Если ваша складская система не может ответить на эти вопросы, вы сильно затрудняете свою работу по оказанию хороших услуг.

— *Во сколько вам обходятся запасы?* Внимательно следя за тем, что у вас есть, вы ускорите свой товарооборот и снизите свои издержки.

— *Измеряйте скорость цикла заказ-поставка для каждого поставщика и двигайтесь в направлении систем «точно вовремя».*

— *Установите партнерские отношения.* Вы же не хотите, чтобы клиент уходил от вас только потому, что у вас на складе нет того, что ему нужно? Установите отношения с коллегами по бизнесу, чтобы обмениваться товарами в случае необходимости.

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 «Кадилаков» 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 глянцевого 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 поживаете 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.

III. Люди: как заботиться о клиентах — и сотрудниках

Глава 12

Вопрос: кто важнее — ваш клиент или ваш работник? Ответ: оба

Сейчас я вам скажу то, что подразумевалось во всех предыдущих главах: наши сотрудники настолько же важны, как и наши клиенты, и с ними надо обращаться так же хорошо.

Почему? Во-первых, чтобы делать все правильно. Во-вторых, это в наших же интересах. Как можно ожидать от наших людей, что они будут хорошо обращаться с клиентами, если мы сами обращаемся с нашими людьми плохо?

Некоторые могут спросить: «А зачем мне об этом волноваться? Я же плачу им! Этого что, недостаточно?»

Нет, черт возьми!

Как мы уже сказали, оплата не самый главный фактор, который люди приводят при объяснении того, насколько им нравится (или не нравится) их работа. Задолго до того, как перейти к обсуждению оплаты, они говорят: «Это отличное место», «Они на самом деле заботятся обо мне» или «Тут ко мне относятся как ко взрослому человеку».

Хорошее отношение к работникам начинается с их рабочего места. Немногие видят наши ремонтные мастерские (страховая компания требует, чтобы присутствие посторонних здесь было сведено к минимуму), но все, кто тут бывает, отмечают их безупречную чистоту. И мы на самом деле ее здесь поддерживаем.

Почему? Потому что, хотя клиенты видят наши мастерские редко, но наши техники находятся там постоянно. Где бы вы хотели проводить целый день — в грязи или в чистоте?

Но это больше, чем эстетика. Если мы сделаем место работы техников более профессиональным, более приятным, более эффективным, если мы дадим им лучшее оборудование и инструменты — тогда мы сможем нанимать и лучших техников.

Техники, работающие с современными машинами, приближаются по своему уровню к инженерам. Некоторые из наших механиков не учились в колледжах, по разным причинам, но по своим умственным способностям они не уступают инженерам. Такие люди не захотят провести всю свою жизнь в темной промасленной яме. Они хотят находиться в приятном

окружении, так же как и мы. И мы предоставляем им это. Кроме того что здесь чисто, здесь хорошее освещение. Мы заботимся также 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 именуемую «обезьянником» или «камерой предварительного заключения».

В этом действительно есть смысл. Как вы можете ожидать от продавца профессионализма, если он вынужден пользоваться рабочим столом по очереди с коллегой или не имеет собственного пространства для разговора с клиентом?

Мы всегда стараемся поблагодарить клиентов за то, что они имеют дело с нами, и точно так же мы стараемся поблагодарить наших работников за хорошую работу. Эти благодарности одинаково важны.

Я считаю, что мы можем привлекать лучших людей благодаря тому, как мы с ними обращаемся. Мы действительно стремимся создать семейную атмосферу. Каждый управляющий имеет список докторов, госпиталей, юристов и бухгалтеров, которых он может порекомендовать сотруднику в случае необходимости.

И точно так же, как мы благодарим клиентов за то, что они имеют дело с нами, мы благодарим наших работников за хорошую работу. Это большое дело.

Мы говорим «спасибо» множеством способов. Когда кто-то делает дополнительные шаги навстречу клиенту, мы пишем об этом в нашей газете «100 %». Это поддерживает настрой людей и дает нам дополнительный способ сообщить о наших ценностях всем, кто у нас работает.

Мы также придумали специальную награду. Мы просим всех работников, когда они увидят, что кто-то делает свою работу очень хорошо и реально помогает клиенту, заполнить специальную форму. Она состоит из трех копий: одна дается тому работнику, который пошел «дальше и выше того, что требовал от него долг», вторая — его менеджеру, а третья — мне. Это забавная идея, и людям приятно знать, что кто-то отметил их хороший поступок.

Барбекю — один из наших любимых способов отмечать успехи и выражать благодарность. Когда мы достигли рекордного индекса удовлетворенности клиентов, мы устроили барбекю. Мы развесили по всему автоцентру плакаты, собрались все сотрудники, и мы говорили им,

как здорово они работали. Мы всегда проводим такие «пикники» в рабочее время. (Люди приходят и уходят по очереди, чтобы позаботиться о клиентах.)

Проведение празднований в рабочее время — это еще один способ сказать «спасибо».

Основные выводы

— *Вы поблагодарили своих работников сегодня?* Если вы благодарите своих клиентов, вы должны поблагодарить и тех, кто выполнил работу.

— *Есть масса вопросов, которые можно делегировать...* но вынесение благодарности сотрудникам не относится к их числу. «Спасибо» более весомо, если это говорит босс, — просто потому, что он босс.

— *Когда только возможно, показывайте свою благодарность в рабочее время.* Если вы собираетесь провести вечеринку, чтобы сказать слова благодарности, почему бы не провести ее в 15 часов среды вместо 14 часов воскресенья? Это показывает людям, что вы серьезны в своей признательности.

— *Создайте награды «110 %»...* и награждайте почаще. Значки, плакаты, заметки на самом деле работают.

Глава 13

Клиент не всегда прав

Вы тысячи раз слышали старую поговорку: клиент всегда прав. И я думаю, это правильно. Почти всегда.

Если клиент недоволен нашей работой, мы спрашиваем его, в чем проблема, и бесплатно исправляем. Почти всегда.

Но прав ли клиент всегда и абсолютно, вне зависимости от любых обстоятельств?

Нет.

Что составляет исключение?

Часто это вопрос справедливости, и иногда — денег.

Когда деньги небольшие, клиент *всегда* прав. Стью Леонард, который управляет крупнейшим в мире молочным магазином, рассказал историю про женщину, которая купила у него два фунта филе миньон, когда он продавал его по 5,98 доллара за фунт. На следующей неделе он организовал распродажу, и филе стало стоить 4,98 за фунт. Эта покупательница пришла и потребовала, чтобы он вернул ей два доллара, которые она смогла бы сэкономить, если бы подождала неделю.

Он отдал ей два доллара. Я бы тоже так сделал.

Но две тысячи долларов? Это совсем другой вопрос, не правда ли?

Когда рассказывают истории про то, что клиент всегда прав, количество денег всегда невелико. Мы слышим про Стью Леонарда или про McDonald's, в котором автоматически заменяют ваш заказ, если вы недовольны, но все это касается недорогих продуктов.

Долларов до пятисот, возможно, мы не будем препираться ни с кем. Но больше — это уже спорная область.

Пример.

Как-то наш старый клиент пригнал к нам свою машину для обслуживания, а сам уехал в отпуск. В багажнике он забыл сумку с перепелами, которых настрелял накануне на охоте. Конечно, за две недели перепела испортились и в конце концов взорвались, и невыносимый запах пропитал всю машину. Если бы мы знали про них, мы бы их просто достали и ничего бы не случилось.

Он уверял нас потом, что сказал мастеру, принимавшему машину, что тот может взять дичь себе. Но мастер возражал: «Он ничего такого не говорил при мне. Я знал, что машина должна была остаться у нас на две

недели. Если бы мне сказали, что в багажнике лежат перепела, мне было бы этого достаточно, чтобы достать их оттуда».

У меня не было сомнений, что клиент не прав и что он никогда не говорил нашим сотрудникам о перепелах в багажнике. Но поскольку он настаивал на своей правоте и был нашим старым клиентом, мы выкупили у него машину. (Мы продали ее потом оптовику, продающему подержанные машины другим дилерам; он сказал, что сумеет справиться с проблемой.)

Если вы хотите поддерживать свой бизнес, давайте клиентам точно то, что они просят, безо всяких колебаний. Если вы делаете хоть чуть-чуть меньше, вы можете просто ничего не делать, так как все равно потеряете их расположение.

До какого-то момента приемлемо, чтобы клиент «разводил» вас. И это время от времени происходит, хотя и нечасто. Например:

— Клиент заявляет, что он оставил в машине теннисную ракетку, когда пригнал машину в сервис, а теперь ракетки в машине нет. Я знаю, что наши мастера не увлекаются теннисом. Но все-таки мы купили ему другую ракетку.

— Один биржевой брокер пожаловался, что, когда он был у нас, он за что-то зацепился и порвал рубашку. Он прислал нам счет на 65 долларов (а рубашки Gant стоили тогда 6,5 доллара), и мы его оплатили.

(Был один деятель, который занимался этим в национальном масштабе. Он написал в массу автоцентров письма, что он порвал рубашку, когда осматривал автомобиль, и добавлял, что сотрудники автоцентра были с ним очень грубы. Дальше он выражал уверенность в том, что дилер не будет смотреть на это дело сквозь пальцы и, хотя рубашка была недорогая — всего 35 долларов, владельцу будет интересно узнать о произошедшем. Он направил это письмо всем дилерам Cadillac в стране и получил кучу денег за счет желаний дилеров сделать приятное своим клиентам.)

— Были еще клиенты, уверявшие, что у них пропали монеты, которые они держат в машине для оплаты проезда по хайвеям, или в багажнике нет новой спортивной куртки, которая там лежала до ремонта, или они испортили свои новые штиблеты в смазке, пролитой возле стоянки.

В каждом случае мы выписывали им чек.

Это тоже цена бизнеса, и мы можем заложить ее в бюджет.

Могли нас обмануть?

Да.

Волнует ли нас, что нас могли обмануть? Нет.

В мире есть определенный процент людей, которые так делают. Им кажется, что они выигрывают, когда «разводят» нас.

Со временем мы можем стать циничными, но нужно бороться с этим, так как 99 % людей ведут себя честно. Они искренне верят, что теннисная ракетка лежала в багажнике, даже если они сделали пять остановок на пути к нам, пару после нас и заметили пропажу, только уже вернувшись домой.

Если мы начнем вычислять, кто нас обманывает, мы гарантированно ошибемся и обвиним хорошего человека. Лучше уж мы предположим, что, если клиент говорит нам, что у него есть проблема, значит, это действительно так.

Имея дело с недовольным клиентом, вы будете задавать себе вопрос: как правильно действовать в каждом конкретном случае?

В книге «Размышление о магазине» Стенли Маркус писал: если вы хотите сохранить свой бизнес, давайте клиентам все, что они попросят, не увиливая и не уклоняясь. Если вы торгуетесь с ними, вы на пути к потере их расположения.

Если вы сказали, что рубашка, которую вы порвали у нас, стоит 100 долларов и мы извинились и выписали чек на 100 долларов, то все идет прекрасно.

Но если клиент сказал, что рубашка стоит 100 долларов, а мы начали говорить: «Вы ведь носили эту рубашку некоторое время. Почему бы вам не удовлетвориться 50 долларами?», это будет то же самое, что и не сделать ничего, — потому что мы потеряли доброе отношение клиента к нам, когда начали оспаривать стоимость и обсуждать степень износа рубашки.

Стенли рассказывает историю, случившуюся с ним в первые дни его работы в магазине. Одна дама купила бальное платье, отделанное кружевами ручной работы. Она забрала его домой, один раз надела и, со слов Стенли, «принесла его в таком состоянии, как будто она в нем боролась, и попросила вернуть ей деньги».

Стенли вернул ей деньги — с улыбкой, рассудив, что заменить клиента будет намного дороже, чем платье за 175 долларов (это было в 1932 году). Он оказался прав. «В течение многих лет, — пишет Стенли, — эта женщина потратила у нас 500 000 долларов».

Когда я прочитал об этом в его книге, моя жизнь стала намного проще. Вместо попыток разобраться, насколько честно ведет себя клиент, мы, как Стенли Маркус, смотрим на цену долгосрочных отношений.

Если цена вопроса менее 500 долларов, руководитель департамента имеет полномочия урегулировать проблему. Большие суммы требуют подтверждения у генерального директора. Цель состоит в том, чтобы

любой ценой удержать клиента.

Но когда кто-то пытается получить от такого отношения необоснованные привилегии, вы должны оценить, что дороже.

Вот клиент покупает машину, приезжает на ней домой и показывает ее жене. Жена заявляет: «Я ненавижу зеленый цвет. Я хотела синюю. Верни ее». В этом случае мы поменяем зеленую машину на синюю.

Но если он приобретает у нас машину и десять дней спустя обнаруживает, что мог бы купить где-то такую же на 250 долларов дешевле, ответ скорее всего будет отрицательный. Мы заключили сделку и собираемся придерживаться ее условий.

Иногда попадаются клиенты просто невозможные. К примеру, кто-нибудь постоянно пристаёт к кассирше или же третирует наших работников, находя нашу вину абсолютно во всем, что мы делаем. В таких случаях нам остается только сказать: «Мы просим прощения, но, наверное, вы будете счастливы иметь дело с кем-то другим». У меня ушло очень много времени на то, чтобы научиться этому, потому что подобные инциденты случаются не чаще чем раз в год. Но теперь я могу сказать такую фразу.

Иногда мы даже направляем таких людей прямо к нашему «любимому» конкуренту.

Основные выводы

— *Клиент всегда прав — до какого-то предела.* Нужно найти этот предел. Мы по возможности стараемся принять решение в пользу клиента. Вы тоже должны так делать. Это приносит прибыль.

— *Улыбайтесь, когда клиент пытается добиться дополнительных привилегий.* Если вы решили давать клиенту то, что он хочет, давайте это полностью и с улыбкой. Не торгуйтесь, не закатывайте глаза и не будьте саркастичны. Если вы хотя бы чуть-чуть менее приветливы, чем требуется, это будет стоить вам всего того расположения клиента, которого вы добиваетесь.

— *Клиенты хорошие.* Если клиент говорит, что у него есть проблема, 99 процентов из 100, что это действительно так. Не позволяйте оставшемуся 1 % изменить ваше отношение к 99 %.

Глава 14

Как сделать так, чтобы клиенты пошли вам навстречу

Оказание хороших услуг — двусторонний процесс. Вы можете сделать так, что клиенты пойдут вам навстречу.

Мы начинаем с того, что просим их помочь нам в организации нашей работы.

Вспомните, что происходит каждый раз, когда вы хотите починить какую-нибудь вещь. Вам почти всегда говорят: «Нет проблем, принесите ее сюда завтра утром». На завтра в полвосьмого утра выстраивается очередь, и все чувствуют себя убогими. Клиенту приходится ожидать, пока кто-нибудь освободится и позаботится о нем, а сотрудники отдела обслуживания сходят с ума от перегрузки.

Это плохой способ оказания хорошей услуги. Мы подошли к этому немного по-другому.

Скажем, клиент звонит нам, желая сдать машину на обслуживание. Как и все, мы тоже говорим: «Нет проблем» — но после этого смотрим на список встреч, которые уже назначены. Если в полвосьмого время уже загружено, мы спрашиваем клиента, не мог бы он пригнать машину в полдень. В девяти случаях из десяти он бывает согласен. Если же нет, мы предлагаем время после обеда или после работы. (И помните, мы ведь дадим ему бесплатную машину на замену, пока его машина будет в мастерской.)

Предоставляя клиенту возможность выбрать время, мы стараемся сделать его визит как можно проще. Плюс это позволяет сбалансировать и нашу загрузку. Ведь если он сдаст нам свою машину в 17 часов, техник сделает часть работы уже в этот день и у него будет фронт работ на завтрашнее утро. Он даже сможет, если захочет, прийти раньше, чтобы больше успеть.

Итак, вовсе не обязательно, чтобы все клиенты съезжались сдавать машины в ремонт с раннего утра, и мы можем получить из этого еще одну выгоду: распределяя более равномерно нашу работу, мы можем уделить больше времени каждому клиенту и внимательнее изучить состояние его машины.

Сложно организовать правильный ремонт или предоставить хорошую услугу, если вы не знаете, что нужно отремонтировать или чего хочет клиент. Найдите способ заставить клиента потратить десять минут для детального описания его проблем и пожеланий.

Мы рекомендуем, чтобы клиент сам приехал к нам, если его беспокоят какие-нибудь шумы или дребезжания, — так он может все объяснить и показать лично. Это похоже на посещение доктора: если он может осмотреть вас и выслушать ваши объяснения, он поможет вам более эффективно, чем если бы вы рассказали о своем самочувствии по телефону.

Как ни странно, очень трудно уговорить людей подробно рассказать, что им нужно: клиенты всегда спешат. Но если они потратят дополнительные десять минут на описание проблем, шансы на правильный ремонт по меньшей мере удваиваются. Никто из нас — ни клиенты, ни тем более мы — не хочет, чтобы одна и та же работа делалась повторно. И если они не приезжают все с самого утра, когда и мы перегружены, и они торопятся на работу, — тогда мы сможем подробно поговорить.

Очень часто такая небольшая инвестиция времени помогает сэкономить много времени в будущем. Мы стараемся подтолкнуть клиентов к разговору об их особых пожеланиях и потребностях. Хотите ли вы, чтобы мы мыли машину каждый раз, когда вы пригоняете ее к нам? Предпочитаете ли масло «10–40»? Нравятся ли вам шины Michelin? Хорошо. Мы сделали себе пометки и больше спрашивать об этом не будем.

Есть еще один способ показать клиентам, как получить хорошее обслуживание. Надо быть с ними любезными — тогда и они скорее всего будут любезны с вами и более терпеливы, что облегчит работу. Трудно делать что-либо, когда за спиной кричит клиент.

Мы также стараемся объяснить клиентам, как мы ведем дела. Например, мы рассказываем им о том, что, когда они к нам приходят, мы первым делом извлекаем карточку с историей обслуживания их машин. Эта карточка также позволяет нам определить, кто из мастеров занимался этой машиной раньше. (Клиент общается с одним и тем же мастером каждый раз, и у нас появляется дополнительная возможность для установления взаимоотношений с ним. Мы хотим, чтобы ему было удобно иметь с нами дело, и выстраивание личных отношений помогает этому. Мы рассчитываем, что, когда он слышит странный шум под капотом, он скажет: «Я съезжу к моему мастеру Алану, и он позаботится обо мне».)

Узнав, кто из мастеров работает с этой машиной, мы наклеиваем на ее

крышу небольшую цветную нумерованную наклейку, так что Алан сможет увидеть машину своего клиента в море машин, стоящих вокруг.

Поскольку клиент знает, как работает система, ему уже не кажется, что если мы суедемся возле чужой машины, то мы про него забыли. Он знает, что у каждого есть номер и всех обслужат по порядку, так что беспокоиться не о чем.

Клиент доволен, да и нам проще делать свою работу.

Основные выводы

— *Позвольте клиентам помочь вам оказывать хорошую услугу.* Научите их, как получать лучший сервис: в какое время удобнее всего с вами встречаться и что они должны сказать вам, чтобы работа была сделана правильно с первого раза.

— *Если вы улыбаетесь, вам тоже улыбнутся.* Если вы вежливы, клиенты будут вежливы в ответ. Это облегчает работу.

— *Объясните клиентам, как вы работаете.* У вас может быть лучшая в мире система для идеального выполнения работы, но если клиенты этого не знают, они в лучшем случае будут сбиты с толку, а в худшем — обозлены. Когда они поймут вашу систему, они будут думать о вас лучше и захотят вернуться.

Глава 15

Программы для постоянных покупателей

Руководитель American Airlines Боб Крэндэлл — мудрый человек. Разработка его авиакомпанией программы для часто летающих пассажиров доказала это.

Программы для постоянных пассажиров подчеркивают, сколько внимания уделяют авиакомпании своим клиентам. Каждый бизнес должен иметь такого рода программу: это еще один способ создания лояльности клиентов. В том, чтобы люди возвращались к нам снова и снова, и состоит вся идея предоставления превосходного клиентского сервиса.

Если мы сможем заставить клиента вернуться к нам, произойдет вот что.

Во-первых, наши продажи вырастут. Клиент покупает у нас больше.

Во-вторых, мы усиливаем нашу позицию на рынке. Если клиент покупает у нас, он не покупает у конкурентов.

В-третьих, мы снижаем наши расходы на маркетинг. На повторное привлечение клиента не надо тратить много денег: он уже наш клиент. К тому же довольные покупатели расскажут своим друзьям, как им нравится иметь дело с нами, — а нет более эффективной рекламы, чем рекомендация друга.

В-четвертых, это избавляет нас от ценовой конкуренции, потому что лояльный клиент вряд ли соблазнится скидкой в несколько долларов в другом месте.

И наконец, довольный клиент будет охотно пробовать и другие наши продукты или услуги, так как мы делали для него хорошую работу в прошлом.

С учетом всех этих преимуществ мне трудно понять причины, по которым у кого-то нет программы для постоянных покупателей: ведь лояльность клиентов не появляется сама собой. А программа такого рода говорит клиенту о том, насколько он для вас важен.

Программы для постоянных покупателей доказывают клиентам, насколько они важны для вас. Используя такой подход, вы идете намного дальше, чем когда говорите (иногда механически) «спасибо». Вы действительно вознаграждаете людей, имеющих с вами дело.

Есть еще пара тонких, но важных моментов. Например, авиакомпании сами выполняют всю работу по оформлению бумаг. Клиенту не надо за чем-то следить. (Я думаю, есть что-то унижительное в том, что клиента заставляют отслеживать, сколько он у вас потратил. Часто от него требуют квитанций или заводят карточки, на которых отмечаются покупки. Я считаю, что это неправильный подход: клиента словно бы заставляют вымаливать у вас подарок.)

Кроме того, программы для постоянных покупателей часто помогают хозяевам магазинов определить своего лучшего клиента. Мы можем в общем представлять себе, что миссис Джонс потратила массу денег у нас за все годы, но является ли она более хорошим покупателем, чем миссис Смит или миссис Уайт? Трудно найти человека, который бы помнил все это. Но должны ли мы иметь такую информацию?

Две мои любимые истории об этом касаются отеля Mansion здесь, в Далласе. Когда его владельцы занялись вычислением своих самых лучших клиентов, они обнаружили, что два инвестиционных банкира тратят в их ресторане 20 000 долларов *в месяц*. В их ресторане! Только тогда до них дошло, что они должны этим людям больше, чем простое «спасибо».

Аналогичная вещь, правда, в меньшем масштабе, произошла и со мной. Наша компания устроила в Mansion два благодарственных обеда для своих продавцов, а потом однажды мы с женой решили провести выходные подальше от всех. Я позвонил, чтобы заказать для нас комнату, но, когда мы приехали туда, оказалось, что нам предоставлены апартаменты. Они признали нас хорошими клиентами и хотели нас поблагодарить. Это был жест, который мы высоко оценили — и запомнили.

У нас есть несколько способов выразить признательность клиентам: лично, по телефону (мы всегда звоним через пару дней после того, как человек купил у нас машину, чтобы убедиться, что с ней все в порядке, и еще раз сказать, как мы ценим то, что он имеет дело с нами), и иногда мы рассылает открытки с благодарностью. А тем, кто купил у нас двадцать пятую машину, мы всегда посылаем прекрасный кубок от Steuben.^[3] (Я удивляюсь, сколько надо заплатить юристу или банкиру, чтобы получить от них хотя бы открытку. Что уж тут говорить про кубок...)

Однако программа вознаграждения не должна быть привязана к какой-то особенной покупке. Например, мы проводим ежегодную вечеринку для клиентов. Один раз это было арт-шоу. В другой раз — модное дефиле от Neiman-Marcus. Как-то это была гурманская вечеринка, готовить для которой мы пригласили Поля Прудома.

У нас есть полный список наших покупателей, и мы приглашаем в

гости их всех. Мы не приглашаем потенциальных клиентов (хотя у некоторых продавцов есть такое право) — мы ограничиваем круг приглашенных только теми, кто имел с нами дело в прошлом: это наш способ сказать «спасибо» старым клиентам, поддержать с ними отношения, еще раз сделать для них что-то.

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? Вы просто выкидываете деньги из своего же кармана.

Но сколько денег оказалось в вашем кармане благодаря этим хорошим клиентам? Не стоит ли сказать им «спасибо» хотя бы за это? И почему бы не дать им дополнительные резоны для того, чтобы они продолжали быть вашими клиентами?

Люди любят, когда их благодарят за то, что они имеют с вами дело.

Основные выводы

— *Будьте на связи.* Определив своих лучших клиентов, регулярно общайтесь с ними. Может быть, вы пришлете им свои новости или пригласите на вечеринку. Покажите, что вы не забыли о них.

— *Как часто надо говорить «спасибо»?* Каждый раз, когда предоставляется возможность.

— *Не забывайте о деле.* Каждый раз, связываясь с клиентом, включите в письмо что-то еще: описание нового продукта или услуги, информацию о распродаже либо об увеличении рабочих часов и т. п.

Глава 16

Как нанять лучших сотрудников

Отличные услуги могут оказывать только отличные работники. Чтобы быть лучшими, нужно найти людей с оценками 10 по 10-балльной шкале.

Конечно, можно сидеть в своем офисе и ждать, когда такие люди придут сами. Но это не очень эффективно: мы потратим кучу времени на интервью с недостаточно квалифицированными людьми, прежде чем найдем того, кто нам нужен.

Мы пытаемся обойти эту проблему, проводя интервью со всеми претендентами, с последующим тестированием тех, кто произвел на нас впечатление в ходе интервью. (Мы еще поговорим о тестировании ниже.)

Процессу найма мы уделяем много внимания. Вся наша система обслуживания основана на том, что каждый клиент должен иметь положительный опыт общения со всеми нашими сотрудниками, с которыми ему придется встретиться. Поэтому и людей мы должны нанять хороших, а для этого приходится тратить много времени на интервью.

Проблема наша в том, что мы очень заняты. И если нам присылают резюме четыре человека, мы часто убеждаем себя в том, что мы должны нанять одного из них, так как все они, вероятно, одинаково хороши.

Но чаще всего это не так. Может быть, лучшая кандидатура для нашей работы находится среди этих четверых, но шансы скорее за то, что его здесь вообще нет. Возможно, надо провести интервью с двадцатью пятью кандидатами, чтобы найти по-настоящему подходящего человека, и с сотней, чтобы отыскать кого-то действительно выдающегося. Но у кого есть столько времени на все это? В какой-то момент придется остановиться.

И все-таки я думаю, что, если вы не поговорили с двадцатью пятью кандидатами, вы не искали хорошо.

Если они хорошо работали в прошлом, вероятно, они будут хорошо работать и в будущем. Так что, проводя интервью, ищите тех, кто был успешен и проявил лидерские качества.

За многие годы мы нашли весьма неплохой способ для распознавания выдающихся людей.

Для начала, мы почти не даем рекламы. Люди, которых мы хотели бы

видеть у себя — лучшие люди, — уже имеют работу. Они не просматривают объявления о вакансиях и не рассылают свои резюме. Скажу больше: большинство из успешных людей, нанятых нами, вообще никогда не имели резюме. *Мы их нашли*, потому что слышали о работе, которую они выполняли где-то еще, или, что случается еще чаще, их порекомендовали друзья. Как правило, люди выдающихся качеств дружат с себе подобными, так что мы обращаем самое пристальное внимание, когда кто-то из наших людей рекомендует нам друга.

Для нас важны пять критериев:

— *Наличие истории успеха.* Мы хотим нанимать людей, доказавших, что они могут добиваться результата. Их прошлые успехи не обязательно должны лежать в сфере нашего бизнеса, но мы хотим знать: были ли они успешны на прошлой работе? В хобби? В жизни? Работали ли они на лидерских позициях?

— *Интеллект.* Наше тестирование позволяет количественно измерить его. При прочих равных обстоятельствах умные люди сделают дело лучше; к тому же с ними интереснее находиться рядом. В нашей компании это особенно важно, так как с течением времени у нас сложилась группа очень способных людей и им трудно работать с людьми менее сообразительными.

— *Энергия.* Мне нравятся люди, которые ерзают во время интервью. Часто это не симптом нервозности, а признак того, что они предпочли бы что-нибудь сделать, а не сидеть сиднем на стуле.

Вы можете многое узнать о степени энергичности человека, если поинтересуетесь его хобби. Он путешествует, бегаёт, катаётся на лыжах, играет в ракетбол или же играет в шахматы, бридж и читает? (В идеале, конечно, он должен иметь хобби обоих видов.) Многие наши сотрудники — бывшие спортсмены. Если вы бывший жокей, вы, наверное, достаточно выносливы, чтобы проводить на ногах многие часы (12-часовой рабочий день у нас обычное дело), и способны восстанавливаться после критики или потери сделки.

— *Характер.* Мы проводим проверку кредитной истории и рекомендаций, а также медицинское освидетельствование, включающее в себя проверку на наркотики. Вокруг нас не должно быть наркоманов.

Но мы пытаемся выяснить больше — к примеру, любят ли наши будущие сотрудники на самом деле помогать людям. Мы также хотим понять, гордятся ли они своими достижениями, — спрашиваем о наградах, которые они получали. Их ответы говорят нам не только о том, что они делали раньше, но и о том, достаточно ли у них амбиций, чтобы быть лучшими. Кроме того, мы пытаемся понять, способны ли они доводить

дело до конца. Например, я всегда спрашиваю, почему бухгалтер никогда не пытался сдать экзамен

СРА^[4] или как получилось, что человек не смог закончить колледж или университет.

— *Подойдут ли они?* Конечно, это нельзя увидеть сразу, но это очень важно.

Наши продавцы часто бывают толстокожими и агрессивными, но при этом воспринимают потерю сделок слишком лично. Большинство из них бывшие спортсмены и часто склонны к тому, что называют «юмором раздевалки». Если вы относитесь к чувствительным людям, такое соседство может оказаться для вас пыткой.

Вот пример. У одного из наших лучших продавцов один глаз стеклянный (результат детского баловства с капсюлем). И прозвище у него — Мертвый Глаз. Очень тонко...

Если вы собираетесь проводить десять-двенадцать часов в день с определенной группой людей, вам будет проще, если вы им подходите.

Выявив людей, которые, по нашему мнению, могут быть хорошими кандидатами, мы направляем их на тестирование.

Мы проводим тестирование уже пятнадцать лет. Сотрудники одной уважаемой фирмы по психологическому тестированию сказали нам в свое время, что процесс найма будет эффективнее, если мы протестируем всех, кто ищет у нас работу.

Так как я вырос на стоянке для продажи подержанных машин, я более скептичен, чем большинство людей. И я решил сперва протестировать самих тестируемых, попросив их отранжировать наш персонал. Удивительно, но они точно определили наших лучших, средних и худших продавцов.

Я был впечатлен и удивился еще больше, когда д-р Рон Трего, руководивший тестами, предложил использовать результаты наших лучших продавцов в качестве образца для поиска работников в будущем. Это была увлекательная идея: протестируй лучших и пытайся нанять еще людей, похожих на них. Такая стратегия работала последние 15 лет. (Я привожу образец теста.)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ									
Фактор А: Навыки руководства									
	5%		20%	50%	20%		5%		
1) Энергия	9 (высокое)	●	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
2) Контроль	9 (высокое)	8	7	6	●	4	3	2 (низкое)	1
3) Устойчивость									
а) ментальная	● (высокое)	8	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
б) эмоциональная	9 (высокое)	●	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
в) выносливость	9 (высокое)	●	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
4) Планирование и анализ	9 (высокое)	8	7	6	5	●	3	2 (низкое)	1
5) Ориентация									
а) продажи	9 (высокое)	8	7	●	5	4	3	2 (низкое)	1
б) администрирование	9 (высокое)	8	7	6	5	4	●	2 (низкое)	1
в) люди	9 (высокое)	9	7	●	5	4	3	2 (низкое)	1
Фактор Б: Личные склонности									
6) Интеллект	● (высокое)	8	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
7) Статусные потребности	9 (высокое)	8	7	6	5	4	●	2 (низкое)	1
8) Потребность в признании	9 (высокое)	8	7	6	●	4	3	2 (низкое)	1
9) Самостоятельность	9 (высокое)	8	●	6	5	4	3	2 (низкое)	1
10) Рутинные детали	9 (высокое)	8	7	6	●	4	3	2 (низкое)	1
Фактор В: Соответствие компании									
11) Управляемость	9 (высокое)	8	7	●	5	4	3	2 (низкое)	1
12) Следование политике	9 (высокое)	●	7	6	5	4	3	2 (низкое)	1
Резюме									
13) Одобрение	9 (высокое)	8	●	6	5	4	3	2 (низкое)	1
14) Потенциал развития	9 (высокое)	8	●	6	5	4	3	2 (низкое)	1
Основные активы					Основные пассивы				
— Интеллект									
— Ментальная устойчивость									
— Позитивное отношение									
— Самоуверенность									
Имя:	*****				Результат				
Должность:	Директор сервиса				Дата:	21 августа 1989			
Примечания: кандидат выше среднего уровня для предложенной позиции, есть потенциал роста. Больше ориентирован на людей, чем обычный кандидат на должность, связанную с сервисом. Сам добился своего положения, самоуверен, очень вынослив. Может быстро обучаться, показывает способности выше средних по решению проблем. Общая эффективность высокая.									

Всегда ли тесты работают? Нет. Имеют ли проблемы с тестированием люди, читающие плохо или для которых английский язык не является родным? Иногда. И хотя психологи говорят, что результаты теста не зависят от языка или культуры, я делаю скидку для афроамериканцев или испаноязычных и больше внимания уделяю их истории успеха.

Но в целом тестирование дает вполне разумные результаты. Если мы собираемся нанять техника, почему бы не взять человека с хорошими способностями в области механики вместо кого-то вроде меня, чьи навыки в этой сфере находятся на среднем уровне? И мы, вероятно, получим лучший результат, если найдем человека, который действительно любит

возиться с машинами, выписывает автомобильные журналы и его отец или старший брат все время проводили в гараже.

Нам также важно протестировать человека уже после того, как он принят на работу. Но этот окончательный тест проведет клиент, а не психолог. Вам уже не надо выдумывать теоретические ситуации — индекс удовлетворенности клиентов является формой тестирования во время работы.

Когда General Motors создала первый отраслевой индекс удовлетворенности клиентов (CSI), некоторые дилеры — особенно те, у кого этот индекс оказался низким, — говорили, что методология GM неверна.

Мы не знали, кому верить — GM или недовольным дилерам, и наняли фирму, чтобы выяснить, кто прав. Они помогли провести нам обширный опрос клиентов и узнать, что те думают о наших людях и услугах.

Если бы вы спросили меня до этого опроса, кто из наших мастеров является лучшим, я бы назвал Рича Паркера и еще одного человека, который давно работал у нас. А если бы меня спросили, кто из мастеров хуже всех, я бы сказал: «Ну, я не очень уверен, возможно, это Кларенс Диггс? Или Дан Вайсс? Он с Севера и говорит не так протяжно, как мы тут на Юге».

Но когда мы получили результаты, в первой тройке были Кларенс Диггс, Дан Вайсс и Рич Паркер. Тот, другой, парень не набрал много очков. Он работал у нас уже давно, он нам всем нравился, и он был технически более подкован, чем все наши мастера, но клиенты считали, что он не оказывал им должного внимания. (Мы поделились с ним результатами исследования, и сейчас он работает великолепно.)

Единственной проблемой Диггса и Вайсса было то, что я не знал их хорошо. А так как я их не знал, я сомневался в их способностях.

Я думаю, это чисто человеческое. Когда я был в Риме и пытался помочь своей сестре, которая попала в аварию, я считал, что те доктора, которые говорили по-английски, намного умнее докторов, не говоривших по-английски. Это нелогично, не правда ли? Но это была моя инстинктивная реакция. Мне больше нравились те, кого я мог понять.

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 больше, чем один к двум. Так что это весьма выгодное дело.

Но, несмотря на всю важность тестирования, оно дает не более трети нашей оценки кандидата. Интервью дают намного больше, и поэтому с

каждым кандидатом мы беседуем несколько раз. После того как с кандидатом поговорил менеджер, с ним общаются еще два или три сотрудника, чтобы увидеть, каков он в деле. И наконец, в последнюю очередь мы организуем завтрак кандидата с парой наших человек. Это позволяет нам оценить его социальное поведение, а главное — определить, насколько нам самим нравится быть рядом с ним. Если нам новый сотрудник неприятен, то и клиенту он, возможно, тоже не понравится.

Основные выводы

— *Ум — хорошо.* Тестируйте интеллект. При прочих равных условиях лучше нанять умного человека, чем неумного.

— *Проверяйте по образцу.* Тестируйте лучших сотрудников и пытайтесь нанять людей, похожих на них.

— *Проводите столько интервью, сколько сможете... на каждую вакансию.* Возможно, вам придется поговорить с двадцатью пятью людьми, прежде чем вы убедитесь, что нашли подходящего человека.

— *Спрашивайте об их прошлых успехах.* Люди, добившиеся успеха в прошлом, скорее всего добьются успеха и в будущем.

— *Впишутся ли они?* Лучший работник в мире будет иметь массу проблем, если он не вписывается в окружающую среду. Если ваши сотрудники относятся друг к другу с грацией кузнечного молота, вы должны подумать дважды, прежде чем нанять кого-то очень чувствительного.

Глава 17

Выращивание суперзвезд

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» — человека, который делает ту же работу и который может объяснить политику компании или даже просто показать, где тут туалет. Когда вы попадаете в непривычную ситуацию, вы нуждаетесь в поддержке друга, который расскажет вам про местные традиции и ритуалы.

Мы также рассказываем новым сотрудникам о наших героях, о тех, кто является примером успеха. В отделе продаж мы говорим о Джерри Гриффине (сейчас он генеральный директор Sewell Village Cadillac), который продал в розницу больше всех «Кадилаков» в стране. (В свой лучший год он продал 712 штук, а годы, в которые он продавал 500, были обычными.)

Джерри был профессиональным игроком в футбол и привнес в продажи машин свой агрессивный и трудолюбивый подход. Он приходил в 7.30 и не уходил раньше последнего клиента, то есть обычно часов в 9 вечера. Он никогда не уходил на обед — всегда приносил его в коричневом бумажном пакете и ел прямо за своим столом. Он не был в отпуске пять лет.

Джерри стал работать у нас в низкий сезон, еще будучи профессиональным футболистом. Он закончил колледж, и его смущала работа продавца машин — настолько, что он целых два года не говорил об этом своей матери. Когда он наконец сказал ей, чем занимается, он подарил ей новый «Кадилак», чтобы как-то смягчить удар. С этого момента они оба решили, что автобизнес — это классная штука.

Джерри добился успеха благодаря своему методу продажи машин: не было ничего, чего бы он не сделал для клиента. Как-то компания Dr. Pepper разослала по всем автоцентрам Cadillac в нашем округе заявку на покупку машины для своего председателя. Вместо того чтобы просто заполнить форму, Джерри перегнал четыре «Кадилака» на стоянку перед офисом компании и попросил г-на Клеменса, «выйти и выбрать машину». Клеменс признал мастерство продавца Джерри и купил одну из машин. С тех пор он стал нашим постоянным покупателем.

Другой герой — это Рич Паркер, который продал больше всех запчастей и услуг за один год — на два миллиона долларов. Но что еще

важнее — он получил больше благодарственных писем от клиентов, чем все другие наши мастера, вместе взятые. Рич обладает самым большим уровнем сочувствия и сопереживания клиенту из всех, кого я когда-либо видел. Для него совершенно естественно, например, встретиться с клиентом после окончания рабочего времени либо в воскресенье или позвонить клиенту из дома, чтобы выяснить, что надо сделать для него. Рич сейчас работает руководителем сервисного департамента в Sewell Village Cadillac.

Ни о ком из этих людей, конечно, нельзя судить только по книге, и иногда их действия казались подрывными. (Например, захват трех людей из сервисного департамента для перегона «Кадилаков» к офису Dr. Pepper был не очень хорошо принят руководителем департамента.) Но в конечном-то счете они совершили продажу и (или) сделали клиента довольным — а это главное. Именно поэтому мы считаем

Гриффина и Паркера (и многих других людей, упомянуть которых нам не позволяет объем этой книги) героями, даже если они не всегда работали по правилам.

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, чем те, кто расставляет все точки над всеми i, — потому что привержены делу и работают творчески. И поэтому мы рассказываем о наших героях новым сотрудникам.

Работники также должны знать, чего *не надо* делать. Люди, уходящие вовремя, старающиеся работать поменьше или не понимающие шуток, долго у нас не выдержат. Только выдающиеся получают продвижение. Если же вы неправильно обращаетесь с клиентом, вы потеряете работу.

Мы говорим людям, что на первой проверке, которая происходит автоматически по истечении 60 дней их работы, они будут оценены по трем критериям:

— *Подходят ли они?* Мы хотим знать, что о них думают и клиенты, и коллеги.

— *Выполняют ли они работу?* Совершенно не важно, как к ним относятся, если они не выполняют работу или делают ее неправильно.

— *Добились ли они значительных улучшений?* Мы хотим знать не только то, что они становятся лучше в своей области, но и ищем признаки того, что они могут брать на себя больше ответственности.

Если ответы на эти три вопроса отрицательные и нет никаких оправдывающих обстоятельств, мы рассмотрим возможность занять такого

человека чем-то другим. Книги по управлению говорят, что, если у вас много лишнего времени, вы можете обучить каждого правильно выполнять работу. Я бы не сказал, что книги врут, но в небольших компаниях, вроде нашей, намного проще заменить человека, создающего проблемы. Мы не можем тратить время и средства на тех, кто не может нормально работать и заботиться о клиентах. Нам некогда ждать, пока кто-то найдет себя. Конкуренция слишком свирепа, так что уволить кого-то — это не грех.

Это особенно важно для тех людей, которые находятся на «позициях, способных переломить игру» (по определению Стива Малвани, президента калифорнийской компании Management Tools, признанной экспертом в области создания и внедрения систем эффективности).

В бейсболе вы не сможете победить без великих питчеров.

В футболе вам нужен великий нападающий.

В баскетболе вам нужен великий разыгрывающий.

В бизнесе то же самое. Позиции, на которых можно переломить игру — например, менеджер по выдаче ссуд в банке; пилот в авиакомпании; редактор, ответственный за отбор и публикацию этой книги, — не могут быть оставлены в руках средних людей.

У нас такими позициями являются должности руководителей департаментов, отвечающих за прием новых и подержанных машин, сервис, финансы и страхование, запчасти, кузовные мастерские. Эти люди определяют наш успех или неудачу, потому что они — даже больше, чем я, — влияют на отношения с нашими клиентами и на нашу прибыльность.

Если человек на любой из таких позиций работает на среднем уровне или ниже, мы сразу стараемся выяснить, почему это происходит. Прошел ли он необходимый тренинг? Достаточный у него опыт? Есть ли у него способности для выполнения этой работы?

Если ответы на все эти вопросы положительные, но работа по-прежнему выполняется плохо, вам надо сделать свой ход. 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. Можно бесконечно обсуждать смягчающие обстоятельства, не позволяющие такому человеку правильно выполнять работу. Но когда-то надо прекратить эти разговоры и сделать ход — лучше раньше, чем позже. Передвиньте его — если вы не хотите его увольнять — на другое место.

Основные выводы

— *Как только вы наняли кого-то...* поговорите с ним о том, что нужно для того, чтобы преуспеть в вашей компании. Дайте примеры ценностей вашей компании

— *Не бойтесь увольнять.* Работайте плотно с теми, кто малоэффективен, но если становится ясно, что хорошей работы не добиться, позвольте им уйти. От этого будет лучше и работнику, и компании.

— *Нанимайте независимо мыслящих людей.* Самые эффективные люди всегда знают, как «прогнуть» правила, чтобы сделать хорошую работу для клиента — и для фирмы.

IV. Как узнать, насколько вы хороши

Глава 18

Учет не только денег

Вспомните, как вы в последний раз играли в теннис. Сколько времени прошло с того момента, когда вы стали разминаться, обмениваясь ударами, до того момента, когда ваш спарринг-партнер сказал: «Ну что, сыграем партию?»

То, что имелось в виду, означает: «Давайте играть на счет». Мы все, на корте или на работе, любим знать, насколько мы хорошо ведем дело. И единственный способ узнать это — вести счет.

Подсчет количества проданных нами товаров — это один способ ведения счета. Он дает нам картину в целом.

Однако этого недостаточно. Это, например, очень далеко от того, что делается в бейсболе. Вот вы смотрите игру по телевизору и видите внизу цифру — сколько раз этот игрок отбил броски питчеров-левшей за этот вечер. Вы можете узнать, как он бьет в тех случаях, когда игроки его команды уже находятся на базах, и когда его результаты лучше — в первой половине матча или во второй.

Конечно, на работе мы не можем быть такими изощренными. Но должны. Мы должны знать, насколько хорошо мы работаем, чтобы найти возможности для улучшения. Единственный способ для этого — измерять все, что только можно. Мы так и делаем.

Некоторые люди думают, что это неправильно. Они почти ничего не измеряют. Они просто говорят своим работникам: «Делай все так хорошо, как только можешь!»

Это глупо.

Это глупо потому, что делать все «так хорошо, как только можешь», может быть недостаточно. Это как в спорте. Скажем, если даже самый лучший из нас пробежит 100 метров за 15 секунд, то уж простите меня, но этого недостаточно. Он не сможет победить, независимо от круга своих знакомств, марки часов или уровня интеллекта.

Мы все соревнуемся — будь это Олимпиада или бизнес, — и даже самая напряженная работа может не соответствовать требуемому уровню. Мы должны быть лучше конкурентов. Мы должны быть лучше всех.

Именно поэтому мы и измеряем эффективность всех, включая меня. (Отчет о моей эффективности — это «Отчет о прибылях и убытках» компании.) Мы хотим знать, как работает каждый, и, что не менее важно,

мы хотим знать, что нужно сделать, чтобы быть первыми.

Консультант по управлению Стив Малвани разработал подход для улучшения нашей производительности. Он помог мне понять важность измерений, обратной связи и признания заслуг.

Стив понял связь между измерением и производительностью, когда еще учился в колледже. Пусть он сам расскажет об этом.

«Во время учебы я каждое лето в сезон сбора помидоров работал на консервном заводе. У меня были две обязанности: во-первых, выключать машину, если что-то случилось. Это легче сказать, чем сделать, так как из этой машины вылетало 650 банок в минуту. Если я не успевал среагировать на проблему, машину заклинивало, и струя томатной пасты температурой 190 градусов била мне в живот. Вторая часть моей работы состояла в загрузке в закатывающую машину крышек — это самое занудное занятие в мире. Я понял, что если не сделаю эту работу более веселой, то скоро свихнусь. Тем более что на соседней машине работал слегка помешанный парень.

Я начал рассчитывать свою производительность. Компания считала количество ящиков, унций, минут на одну операцию, время простоев и цену обслуживания каждой машины.

Я стал считать крышки.

Крышки я мог увидеть и потрогать. Я каждый день записывал, сколько ящиков с крышками я использовал, умножал количество ящиков на 3600 (количество крышек в ящике) и получал общее количество крышек, прошедших через мою машину за день. Эти цифры я записывал на сумке для ланча.

После четырех дней подсчетов я заметил, что хочу превзойти результат лучшего дня, и стал вычислять, сколько крышек в час надо загружать в машину, чтобы достичь рекордной скорости.

Конечно, компания не знала, что я веду такие подсчеты, но моя машина поставила рекорд производительности всего завода.

Считают все! Делает ли человек звонки клиентам, печатает ли письма, чинит ли автомобили, добывает уголь или закатывает в банки томатный соус, — он отслеживает свой счет. Вызов для руководства состоит в создании системы измерений и обратной связи, которая была бы интересна и подходила бы каждому члену команды».

Нам понравились идеи Малвани, и мы попросили его разработать для нас осмысленную систему.

Он начал с того, что дал нам список параметров, которые мы можем измерять.

Количество

- Продажи в долларах
- Количество проданных товаров
- Отправленные заказы
- Совершенные звонки

Качество

- Количество правильно сделанных ремонтов
- Число повторных клиентов
- Соотношение положительных и отрицательных писем
- Оценка обратной связи по поводу сервиса (индекс удовлетворенности клиента)
- Текучесть кадров

Издержки

- Общие издержки в расчете на единицу товара
- Оплата труда работников
- Соотношение плановых и фактических издержек
- Оплаченные счета
- Издержки на квадратный метр помещения

Сроки

- Среднее время обработки заказа
- Процент поставок вовремя
- Процент заказов, выполненных за 48 часов

Кроме того, Малвани дал нам четыре вопроса, которые мы должны были обдумать, прежде чем внедрять систему измерений.

— *Является ли измерение важным?*

Связан ли работник с этим показателем? Можно ли получать данные хотя бы раз в две недели? (Данные, получаемые реже, не годятся.) 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?*

Если на измерение уходит более 15 минут в день, возможно, этого не стоит делать вообще. Самый простой способ настроить систему сбора данных — это оценка тех данных, что уже собираются сейчас. Подумайте, как можно собирать данные автоматически, с использованием

компьютеров.

— *Поймут ли работники, что именно измеряется?* Есть такие управленческие параметры (возврат инвестиций, оборот запасов, срок задержки оплаты счетов, и т. п.), которые, как правило, непонятны для обычных работников. Самые эффективные параметры формулируются просто. Лучше всего считать все штуками, на втором месте — деньги, на третьем — проценты. (Интересно, что руководители оценивают все в обратном порядке: проценты, доллары и, наконец, штуки.)

— *Сформулированы ли параметры измерения в позитивных терминах?*

Если вы можете измерить отсутствие, значит, вы можете измерить и присутствие. Отчитывайтесь не об отходах, а о выработке. Отслеживайте поставку вовремя, а не опоздания.

— Лучше, чтобы люди стремились достичь цели, а не избежать ошибки. К тому же, если вы собираете информацию о нежелательном, люди не смогут понять, что же от них требуется.

После того как Малвани объяснил нам все это, мы стали решать, как определить наши управленческие цели. Оказалось, что этот процесс состоит из нескольких шагов.

Во-первых, мы должны были определить, что именно измерять. Для продавца — это количество проданных им в месяц машин. Для бухгалтера, собирающего оплату, — среднее количество дней, необходимое для сбора оплаты по выставленным счетам.

Во-вторых, определив объект измерений, мы должны были найти средние значения по отрасли. Большинство торговых ассоциаций отслеживает подобные данные. Мы решили, что такие средние значения будут для нас минимально приемлемыми. Наша цель — всегда попадать в лучшие 5 %. Наши продавцы дают хороший пример того, как это работает.

В 1957 году, когда мы начали отслеживать, сколько продает каждый из наших продавцов, это число составляло 6 машин в месяц и равнялось среднему по стране. Мы поставили цель добиться 8 продаж в месяц, затем 10 и с тех пор равномерно увеличивали это число. Сейчас никто из менеджеров не говорит, что хорошо работал в этом месяце, если продал меньше 20. Мы ждем от них хотя бы 15.

За последние 33 года среднее по стране число тоже выросло — до 8.

Почему мы увеличиваем наши ожидания?

Мы никогда не были самодовольными. Достигнув цели, нужно не расслабляться, а найти еще большую гору для покорения. Вы должны

постоянно повышать ваши стандарты — чтобы поддерживать энергетику ваших людей и идти впереди конкурентов. Как только вы станете довольствоваться достигнутым, кто-то вас обгонит. Вы никогда не сможете остановить подъем стандартов производительности.

С целями происходит забавная вещь. Сначала, когда вы о них объявляете, почти все говорят, что это невозможно и нет способа этого достичь.

В 1989 году, когда мы поставили цель продавать 20 «Хен-дай» в месяц, все говорили, что это невозможно. И это действительно трудно, так как на одну продажу приходится две или три незавершенные сделки. Многие покупатели «Хендай» не очень богатые люди. Обычно это их первая новая машина, и у них нет большой кредитной истории. Так что 20 машин в месяц — это вызов, и многие продавцы «Хендай» думали, что он никогда не будет принят.

Но потом пришел Мел Уоррен, один из лучших профессионалов, которых я видел, и продал 26 «Хендай» за месяц. Теперь другие продавцы говорят: «Раз он может продавать 20, то и я смогу. (И трое недавно сделали это.) Но на самом деле я хочу побить рекорд Уоррена».

Люди любят соревноваться — они попытаются превзойти любые ожидания, установленные для них, независимо от того, заплатят ли за это больше. (В главе 20 объяснено, как мы платим своим работникам.) И не важно, сколько им лет, — это часть человеческой природы.

Как-то мы наняли продавца, которому было уже за шестьдесят. Он долго работал в другом автоцентре и привык продавать по 8–9 машин в месяц. Когда он пришел к нам, он увидел, что мы ожидаем намного большего. Он посмотрел на парней, которые спокойно продавали на 1–2 машины в месяц больше, чем он, и сказал: «Я не хочу уходить в отставку, чтобы целыми днями смотреть в окно, стуча ногтями по столу. Я могу посоревноваться с этими мальчишками!» И он на самом деле начал это делать. Теперь он продает на 50 % больше машин, чем раньше, — просто потому, что не хотел быть последним.

Мы все так делаем.

Люди по своей природе любят соревноваться; они попытаются достичь любых целей, независимо от того, заплатят ли за это больше. Так что секрет состоит в том, чтобы устанавливая цели в лучших интересах бизнеса.

Когда мы начали все измерять, наши сотрудники, доставляющие

клиентам их машины после ремонта, пришли к нам и попросили посмотреть результаты опроса клиентов, касающиеся их работы. Когда мы дали им общие данные, они зацепились за такой вопрос: «Сколько времени вам пришлось ждать свою машину после оплаты счета?»

Мы отслеживали время — оно равнялось примерно шести минутам, — но наши сотрудники не знали, хорошо это или плохо. У всех был один вопрос: «Кто самый быстрый?» С тех пор мы стали вывешивать таблицу с показателями каждого. Они стали делать все бегом, и среднее время сократилось до трех минут. Они страшно гордятся, если им удалось вывести машину еще быстрее, — это цель, которую они поставили сами себе. И если техник припарковал машину в неправильном месте, так что пришлось ее разыскивать (что увеличило время доставки), они устраивают ему небольшой скандал.

Это соревнование в чистом виде. Они не получают никакого бонуса, когда выводят машину быстрее, чем за три минуты. Им просто нравится похвастаться своими результатами и слегка подтрунить над теми, кто «тормозит». Поэтому наши клиенты получают свои машины намного быстрее, чем где-либо еще.

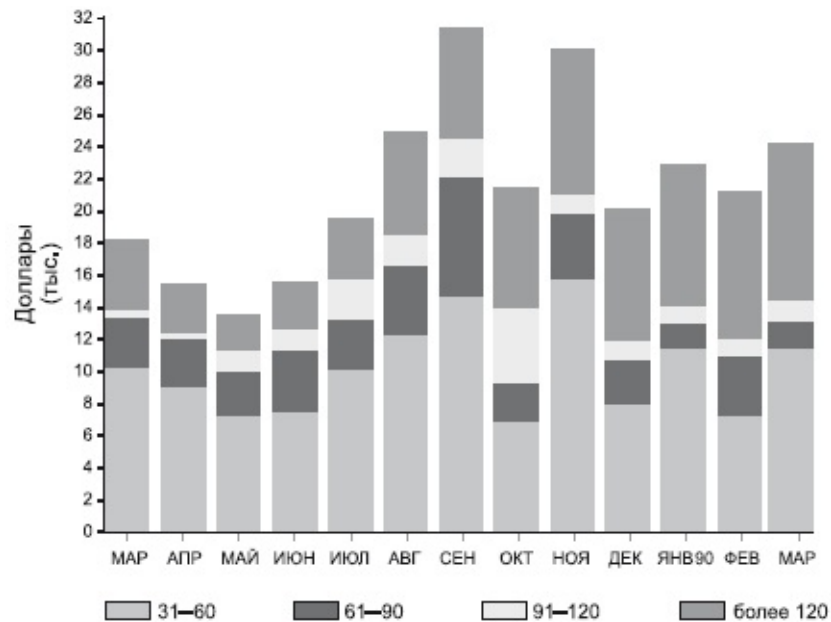
(Все это весьма логично. Вспомните, как вы играете в теннис с другом. Я уверен, что вы носитесь по корту как ошпаренный и бьетесь как лев за каждое очко. Бесплатно. Вы просто хотите выиграть.)

Поэтому мы измеряем все и вывешиваем полученные результаты, чтобы каждый имел возможность посоревноваться. Данные о времени вывода машины клиенту висят рядом с сервисной зоной. В отделе сбора оплаты висят таблицы, подобные изображенной на *рис. 1 (стр. 126)*, а CSI (индекс удовлетворенности клиента) всего автоцентра висит везде. (Конечно, на стендах отображено не все. Информация о прибыли каждого продавца в расчете на машину размещается в книге, доступной только продавцам, а не клиентам.)

Рис. 1

Собранная Бетти оплата

Ожидаемые приходы в течение 30 дней



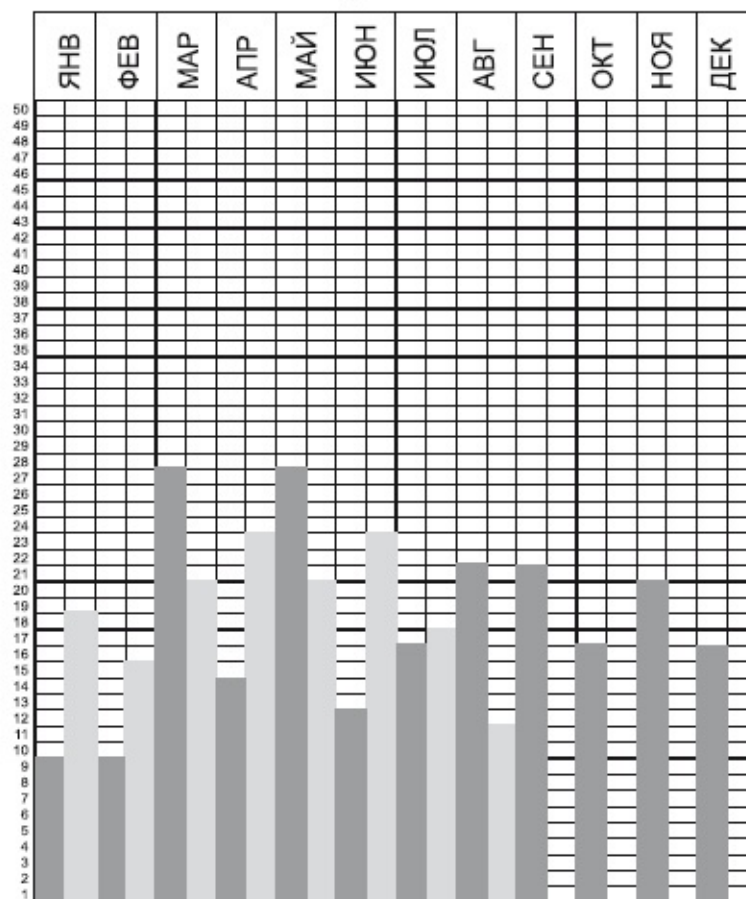
Все результаты, которые мы развешиваем, персонализированы. Например, возле каждого рабочего места техника есть табличка с его именем, а на ней — место, где можно закрепить небольшую наклейку с логотипом Cadillac, которая полагается тем, кто сделал правильно 100 % своей работы за месяц. Благодаря персонализации таблиц и графиков каждый понимает правила игры и кто идет впереди. Мы не пишем, сколько времени уходит у департамента сбора оплаты на получение денег по счету — таблица называется «Собранная Бетти оплата». В департаментах, похожих на этот, где работает один человек, мы отслеживаем его производительность за 12-месячный период, чтобы он мог понять долговременные тенденции и сравнить между собой отдельные месяцы (рис. 2).

Рис. 2

Продавец: Джек Уиллак

1988
1989

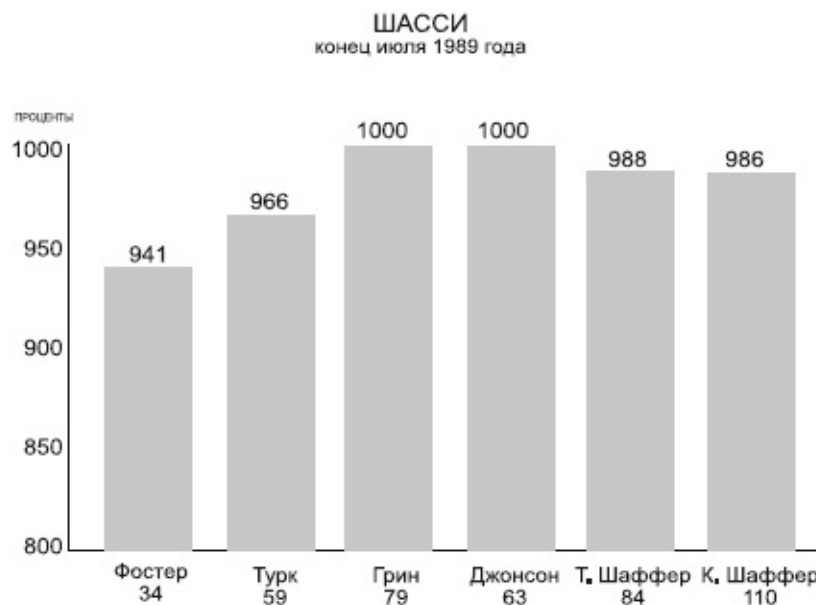
Индекс производительности продавца



Чем больше информации вы вывешиваете, тем это эффективнее. Производительность каждого техника, например, изображается в виде графика и размещается на стенде (рис. 3). И каждый может узнать, как его рейтинг качества (частное от деления количества правильно выполненных работ на общее количество работ) выглядит среди остальных рейтингов. (Мы отслеживаем именно количество правильно выполненных работ. Публикация количества ошибок может быть унижительной для человека.)

Поначалу не всем нашим сотрудникам понравилась идея вывешивания их результатов, особенно если они работали не очень хорошо. Но вроде бы никто из-за этого не умер. Ну а если они твердо решили работать плохо, они здесь надолго не задержатся. Никто не захочет терпеть их рядом с собой.

Рис. 3



Есть еще одна причина того, почему люди все-таки принимают эти таблицы и графики: мы измеряем только то, что оказывает влияние на их работу. Мы не собираемся, например, заставлять всех техников сделать пробежку на 100 метров и вывесить их результаты. Мы отслеживаем только производительность их работы — то, что они сами могут контролировать. Они могут быть не уверены в своих спринтерских качествах, но вот в своих способностях отрегулировать зажигание они должны быть уверены на все сто. Именно такие вещи мы и измеряем.

Если мы так много внимания обращаем на измерение производительности, то эти измерения должны быть честными и основанными на фактах.

Рассмотрим сначала честность измерений.

Представьте, что мы сравниваем работу двух техников. Одному досталась легкая работа, например чистка салона, а другой ремонтирует трансмиссию. Некоторым кажется, что работа с трансмиссией более важна, чем чистка. Но клиент так не думает. Клиент считает, что *все* должно быть сделано отлично.

Так что обе работы оказываются одинаково важными. Каждый получит золотой логотип Cadillac и публичное признание, сделав свою работу правильно. Однако мы платим им по-разному. Конечно, тот, кто работал с трансмиссией, получит больше.

Чтобы получать данные, основанные на фактах, надо подсчитывать важные вещи, и подсчитывать их правильно, и дать возможность человеку,

работа которого измеряется, возможность обратить ваше внимание на ошибку в расчетах.

Нас всегда спрашивают: «Получают ли люди бонусы за достижение выдающейся производительности?» Есть два ответа: «Не обязательно» и «Обычно нет». Здесь нет ничего странного.

Во-первых, наши сотрудники получают оплату за каждую законченную работу, то есть чем больше работы они сделают, тем больше получают. Эти дополнительные выплаты — не бонус. Они их заработали.

Во-вторых, вспомните, люди какого типа работают у нас. Мы нанимаем хороших людей, и мы платим больше, чем конкуренты, потому что наши сотрудники постоянно добиваются высшей производительности. Фактически высшая производительность стала стандартом.

Вот пример.

Когда вы покупаете машину, производитель обещает, что все будет идти хорошо в течение какого-то времени — например, аккумулятор будет работать три года. Или некоторые вещи делаются бесплатно — Lexus, к примеру, не берет платы за два первых плановых посещения станции техобслуживания.

Но хотя эта работа бесплатна для клиента, дилеры все-таки получают за нее плату. По окончании гарантийных работ производитель возмещает их стоимость. Это цена за ведение бизнеса.

У нас есть сотрудница, которая отвечает за получение этих гарантийных платежей. Когда она только пришла к нам работать, средний срок оплаты составлял 45 дней. С момента замены аккумулятора до момента получения оплаты от General Motors проходило 45 дней.

Это было слишком долго. Пытаясь понять, сколько времени это должно занимать на самом деле, мы, как всегда, задали вопрос: «А какая норма?» И оказалось, что для получения оплаты по гарантии среднее время по стране — 15 дней. Итак, получила ли наша сотрудница бонус, снизив срок с 45 до 15 дней? Нет.

Но когда она со временем снизила этот срок до 9 дней, мы дали ей прибавку.

И снова: основная мотивирующая сила — это не деньги. Люди подойдут к ее столу, увидят таблицу, показывающую, что срок получения выплат по гарантии доведен до 9 дней, и скажут: «Отлично!» Руководитель пригласит ее на обед, и люди в ее департаменте смогут воспользоваться полученными результатами.

Некоторые, послушав, как мы настроили нашу измерительную систему, говорят: «Со мной такое не пройдет. Меня так мотивировать

нельзя. Я не стал бы работать интенсивнее, если бы мои результаты публиковались».

Вздор. Работники знают, сколько работы они выполнили, и либо гордятся этим количеством, либо стесняются его. Кроме того, людям на самом деле интересно, на каком уровне они находятся.

Некоторые работы измерить трудно, и это возвращает нас к вопросу о важности честных измерений. Но всегда можно найти для измерений что-то подходящее: количество проданных машин, обработанных предметов или пожаренных гамбургеров.

Малвани и Деминг говорят, что мы доводим до предела наши измерения как форму мотивации. Они предпочитают измерять производительность команды или департамента: сколько порций картошки было продано вечерней сменой McDonald's или что-то в этом роде.

Это, конечно, замечательно, но я хочу измерять и то, сколько сделал каждый. Опять же это похоже на бейсбол. Кроме окончательного счета игры я хочу еще знать, кто отбил ноль раз из четырех, а кто — четыре из четырех.

Есть ли опасность, что люди сконцентрируются только на своей статистике и не будут обращать внимания на результаты команды? Естественно. Но такая опасность существует и в спорте. Именно поэтому существуют тренеры (и боссы).

Основные выводы

— *Измеряйте то, что уместно.* Вы не сможете призвать людей к тому, чтобы они делали все наилучшим образом, и надеяться на то, что этот уровень достаточно хорош. Вы (и они) должны знать, на каком уровне они находятся и где можно улучшить работу.

— *Вывешивайте результаты.* Будьте честны и основывайтесь на фактах, но, раз уж вы узнали, как работает каждый, вывешивайте результаты и распространяйте информацию. Люди по своей природе любят соревноваться, хотят делать хорошую работу и иметь представление о своем уровне.

— *Продолжайте поднимать уровень приемлемой производительности.* Как только ваши цели достигнуты, вы должны подниматься еще выше. Если вы не становитесь постоянно лучше, кто-нибудь вас обгонит.

— *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.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

1

Автосервис предлагает клиентам подвезти их в удобное для них место после того, как они сдали машину в ремонт.

2

Подробнее см.: Оно, Тайити. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: пер. с англ. / Тайити Оно; под ред. В. А. Лapidуса. — М.: Институт комплексных и стратегических исследований, 2005. — 192 с. (Здесь и далее прим. ред.)

3

Компания-производитель эксклюзивных подарков.

4

Экзамен Ассоциации профессиональных бухгалтеров Америки.

Читайте продолжение во 2 части книги.