

Carl Sewell Paul B. Brown

Clienți pe viață

Cum să transformi acel
cumpărător ocazional
într-un client pe viață

Traducere de Cătălin Georgescu



PUBLICA

The original title of this book is
Customers for Life,
by Carl Sewell and Paul B. Brown

This translation published by arrangement with Currency
The Doubleday Broadway Publishing Group, a Division of
Random House, Inc.

© Publica, 2008, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-88750-2-9

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SEWELL, CARL

Clienți pe viață / Carl Sewell, Paul Brown ;
trad.: Smaranda Nistor. - București : Editura Publica, 2008
Bibliogr.
ISBN 978-973-88750-2-9

I. Brown, Paul
II. Nistor, Smaranda (trad.)

658.85

EDITORI:

Cătălin Muraru
Radu Minculescu
Silviu Dragomir

COPERTA:

Alexe Popescu

REDACTOR:

Gabriela Trășculescu

DTP:

Ofelia Coșman

CORECTURĂ:

Eugenia Țarălungă, Lorina Chițan

Cuprins

Ce e nou	9
Prefață de Tom Peters	13
Cele zece porunci ale Serviciului Clienți	17
Totul pornește de aici: Cât de buni doriți să fiți?	18

UNU

Întrebați-i pe clienți ce așteptări au de la dumneavoastră... și satisfaceți-i

1. Clientul vă va spune cum să îi oferiți servicii de calitate	27
2. Dacă întreabă clientul, răspunsul este de fiecare dată DA	37
3. Noțiunea „După program” nu există	40
4. Promiteți mai puțin, oferiți mai mult	43

DOI

Cum să oferi de fiecare dată servicii de calitate

5. Sisteme, nu zâmbete	49
6. Concediați-vă inspectorii	55
7. Renunțați de asemenea la Departamentul de relații cu clienții	60
8. Faceți treaba cum se cuvine de la bun început	63
9. Când ceva nu merge cum ar trebui	70
10. Conceperea unui plan profitabil: cum să identificați ce anume stă la baza deciziei de cumpărare a clienților dumneavoastră	75
11. Cum să puneți la dispoziția clientului exact ceea ce-și dorește	79
12. Niciodată nu este suficient de bine	83

TREI

Persoane: Cum să vă ocupați de clienți — și de angajați

13. Întrebare: Cine este mai important pentru dumneavoastră, clientul sau angajatul?
Răspuns: Ambii91
14. Clientul nu are întotdeauna dreptate95
15. Nu puteți avea toți clienții din lume101
16. Cum să-i învățați pe clienți să beneficieze de cele mai bune servicii105
17. Cum se nasc clienții fideli109
18. Asigurați-vă că ați angajat cei mai buni oameni114
19. Cum apar superstarurile service123

PATRU

Cum vă dați seama cât de buni sunteți?

20. Nu urmăriți doar aspectul financiar131

CINCI

Cum plătiți pentru servicii de calitate?

21. Economisiți mai mult, plătind mai mult149
22. Plata partenerială154

ȘASE

Performanța este dată de capacitatea de a conduce

23. Nu puteți simula163

ȘAPTE

Fiecare impresie este importantă

24. Procesul de vânzare ar trebui să fie precum teatrul ..171
25. Momente de calitate178

26. Mama dumneavoastră avea dreptate: manierele *chiar* contează181
27. „Dacă așa se ocupă de toalete, cum se vor ocupa de mine?”184
28. Când v-ați gândit ultima dată la ceea ce exprimă reclama pe care v-o faceți (dacă v-ați gândit vreodată)?187
29. Dacă patronul este un escroc, nu vă puteți aștepta ca angajații să fie cinstiți190
30. Singura ținută vestimentară de care veți avea vreodată nevoie192

OPT

Cum să creați produse care sunt ușor de vândut

31. Produceți puțin, vindeți puțin195
32. Nu puteți oferi servicii de calitate dacă vindeți un produs de doi lei200

NOUĂ

Împrumutați, împrumutați, împrumutați

33. De ce să reinventați roata? Mulțumiți-vă să o îmbunătățiți209
34. Folosiți timpul la maxim215
35. „Lucrurile pe care nu le știți sunt istoria pe care nu ați citit-o.”221

ZECE

Dumneavoastră sunteți mesajul

36. Vorbiți cu delicatețe, dar...227
37. Promoțiile: Tricouri ude sau simfonii?231

UNSPREZECE

Aduceți-i înapoi teferi și nevătămați

38. Clientul de 517 000 de dolari	237
39. Cum să vi se ierte „abuzurile”	240
40. Acest mod de a funcționa chiar funcționează	242
41. Nimic din toate astea nu face doi bani dacă nu obțineți profit	246
Postfață de Stanley Marcus	249
Mulțumiri	251
Despre autori	259

Ce e nou

S-au schimbat câteva lucruri de când am început să lucrez împreună cu Paul la cartea *Clienți pe viață*, în 1988. De exemplu, în ziua de astăzi mai toate companiile înțeleg — într-o oarecare măsură — că este necesar să ofere servicii de calitate. După cum le-au demonstrat foarte clar clienții, nu au altă variantă.

Clienții de astăzi au o educație mai bună, au călătorit mai mult și au experimentat mult mai multe lucruri decât înainte. Prin urmare, se raportează la referințe mult mai actuale. Știu ce gust ar trebui să aibă mâncarea franțuzească. Recunosc stilul unui croitor italian. Au învățat ce face ca o mașină să își merite prețul.

La fel stau lucrurile și în cazul serviciilor. Clienții zilelor noastre au beneficiat de servicii mai bune, iar asta le-a plăcut. Și s-au obișnuit așa. La naiba, chiar insistă pe ideea asta.

Așadar, nu le mai poți spune clienților: „Vă rog alegeți între prețuri mici și servicii de calitate superioară”. De fiecare dată când o veți face, ei vă vor răspunde: „Vreau și una, și alta”.

A fost înțeleasă nevoia de a oferi servicii de calitate, ceea ce a dus la o serie de probleme, dar în același timp a creat și mai multe oportunități. Să vorbim despre ambele aspecte.

Prima dată, problemele.

Avem tendința de a promite prea mult. Datorită faptului că dorim să oferim clienților noștri servicii de calitate, de cele mai multe ori promitem mai mult decât putem oferi. De multe ori, firmele promit lucruri dincolo de posibilitățile reale. Și apoi, când nu-și pot îndeplini promisiunile, clienții sunt dezamăgiți — și pe bună dreptate.

Nu este decât vina noastră. Le-am ridicat prea mult așteptările, așa că nu îi putem acuza pe clienți că sunt nemulțumiți atunci când nu ne ținem de cuvânt. Nu contează cât de sincere sunt intențiile noastre, realitatea este alta: îi dezamăgim.

Trebuie să stabilim un nivel ridicat — dar realist — al așteptărilor privind serviciile pe care le putem oferi. Apoi trebuie să livrăm ceea ce am promis — iar, în cel mai bun caz, chiar și ceva în plus. (Capitolul 4 explică cum putem face asta, iar Capitolul 14 dezvăluie — surprinzător, în mod probabil — faptul că nu de fiecare dată clientul are dreptate.)

Nu se poate să faceți numai puțin. Cu vreo 10 ani în urmă, vânzătorii cu amănuntul au început să învețe (într-un mod cât se poate de dur) că cea mai puțin râvnită poziție este cea „de mijloc”. Dacă prețurile pe care le practicați sunt „medii”, se va găsi cineva care să ofere prețuri mai bune. Dacă produsele dumneavoastră sunt „OK”, un concurent va putea oferi calitate mai bună. Cei care s-au plasat undeva la mijloc au dispărut. (Gândiți-vă numai la lanțurile de magazine care nu mai există.)

Același lucru începe să se întâmple cu serviciile. Serviciile care nu sunt mai mult decât „OK” nu vor mai conta. Magazine ca Wal-Mart și Home Depot oferă servicii de calitate excepțională, ținând cont de prețurile pe care le practică, și companiile care vând produse de lux cu siguranță nu au coborât ștacheta.

Când e vorba de servicii, nu avem de ales. Ori le îmbunătățim, ori închidem prăvălia. Dat fiind că acest aspect este foarte important — și are consecințe asupra dumneavoastră pe termen lung — am adăugat un nou capitol pe această temă. Vezi Capitolul 10.

Singura noastră sursă care poate genera avantaje competiționale o reprezintă oamenii noștri și serviciile pe care ei le oferă.

Dacă cele prezentate mai sus reprezintă problemele de astăzi, iată și câteva noi oportunități.

Momente de calitate. Se spune că timpul este moneda de schimb a secolului XX. În secolul XXI, este cu atât mai adevărat. Nu numai că toți clienții așteaptă produse și servicii

de calitate superioară, dar vor să le primească și foarte rapid, și ușor.

Pentru a reuși să le facem pe toate — familie, dragoste, muncă, condiție fizică, vacanțe — avem nevoie de mai mult timp. Acela care va rezolva afacerile mai repede și mai bine va reuși.

Importanța lui „a vrea”. Realizăm că nu avem decât o singură modalitate de a ne diferenția, și anume prin oamenii noștri. Până la urmă, toate firmele au acces la aceleași surse de capital; inovațiile în materie de produs se pot copia peste noapte; și orice gen de tehnologie de ultimă generație poate fi procurată direct de pe raft. Prin urmare, avantajul nostru competitiv se rezumă la oamenii noștri și la serviciile pe care aceștia le oferă.

Dar nu este suficient să angajezi oameni buni, inteligenți. Da, cu siguranță că acestea sunt chestiuni foarte importante, în atât de mare măsură încât le dedicăm o parte semnificativă din această carte (secțiunea trei), dar lucrurile nu se opresc aici.

Atunci când interviuăm oameni, trebuie să căutăm genul „vreau să”. Vor ei cu adevărat să lucreze pentru noi și, chiar mai important, vor ei cu adevărat să se ocupe de clienții noștri?

Dacă răspunsul este da, atunci afacerea, pe lângă faptul că devine mai profitabilă (Capitolele 38 și 40), devine și mai simplă — și mult mai distractivă. Ce poate fi mai plăcut decât să-ți petreci timpul alături de oameni inteligenți care apreciază aceleași valori? Când plec la muncă luni dimineața, soția mă șicanează de fiecare dată spunând: „Nu te duci să muncești, te duci să te distrezi”. Are dreptate. Este o adevărată plăcere să lucrezi cu atât de mulți oameni extraordinari. E distractiv.

Cum putem să facem lucrurile mai bine. Cum putem crea acest gen de mediu? Ei bine, chiar dacă am studiat la Southern Methodist University, permiteți-mi să îmi manifest aprecierile la adresa băieților de la Universitatea din Texas.

În urmă cu vreo douăzeci și cinci de ani, au realizat un studiu pentru a afla ce anume i-a făcut pe cei mai de succes

oameni din top 100 să ajungă la astfel de performanțe remarcabile. Pe durata cercetărilor, au fost surprinși de cât de puține aveau acești oameni în comun. Unii fuseseră studenți buni la școli celebre, pe când alții de-abia reușiseră să termine liceul. Unii proveneau din familii bogate, dar majoritatea, din contră. De fapt, exista un singur lucru pe care acești oameni de succes îl aveau în comun. Toți petrecuseră mult timp în preajma unor persoane de succes. Cu alte cuvinte, învățaseră cum să aibă succes.

Nu ne putem permite să ne oprim vreodată din învățat. An de an apar tot mai multe lucruri care trebuie învățate, și dacă nu continuăm să acumulăm informație, nu putem să rămânem în competiție. Continuarea procesului de învățare poate avea însă un impact pozitiv asupra carierei noastre, asupra capacității de gândire și asupra bunăstării noastre. Creierul este ca un mușchi. Are nevoie de exerciții.

Deci, care este concluzia? Găsiți un job care vă place, unde munca înseamnă joacă și unde aveți oportunitatea de a vă dezvolta și de a învăța de la profesori valoroși. Apoi asigurați-vă că vă preocupați cu adevărat de oamenii cu care lucrați — și de clienții care vă asigură succesul afacerii.

Mulțumesc.

Carl Sewell

Prefață

Această carte excepțională dedică o secțiune întreagă — patru capitole — modului de a întreba clientul ce își dorește exact. Un alt capitol este dedicat în totalitate toaletelor, întâlnirilor eficiente și impactului acestora asupra percepției clienților. Iar un alt capitol vorbește numai despre utilizarea limbajului nonverbal.

Toate acestea de la un om care și-a extins afacerea de la 10 milioane de dolari, în 1968, la 850 de milioane de dolari, în prezent, având o creștere la fel de impresionantă a profitului generat. Carl Sewell vinde mașini — Cadillac, Infinity, Lexus și Chevrolet. Rata satisfacerii clienților lui poate fi comparată cu echivalentul industriei auto exprimat în o milă/3 minte și 30 de secunde. El nu numai că este lider în topuri, ci continuă să redefinească noțiunea de „cel mai bun”.

Această carte remarcabilă spune uneori chestiuni absolut firești: nu cereți niciodată bani clienților pentru un serviciu pentru care nu ați taxa un prieten. (Cum ar fi trimiterea unui tehnician — care trebuie să fie disponibil douăzeci și patru de ore pe zi, șapte zile pe săptămână — până la aeroportul din Dallas, la miezul nopții, pentru a schimba unui client o cheie care i s-a rupt în contact, gratis.) Morala — Conduceți-vă afacerea întrebându-vă: „Cum ar fi dacă această acțiune ar apărea pe prima pagină a ziarului de mâine dimineață?”

Dar uneori această carte uimește. Sewell crede în supunerea viitorilor angajați la teste psihologice. Testul eliminativ de angajare: Se foiesc în timpul interviului? Lui îi plac tipii energici. Dacă *poți* sta nemișcat la un interviu, nu ești pe calapodul lui.

Carl Sewell stabilește de ani întregi standarde pentru serviciile oferite în reprezentanțe auto (un oximoron?). Totul a început când a ținut deschis service-ul auto și sâmbăta, pentru a oferi clienților săi câteva „mașini de închiriat” pe care să le

folosească cât timp ale lor se aflau în service. Acum, parcul său auto de Cadillacuri de închiriat numără 150 de mașini. Dar nu am putea spune că s-a mulțumit cu laurii acestei victorii; mai nou, a angajat asistenți pentru fiecare agent de vânzări de Cadillac sau Lexus; aceștia livrează mașini de închiriat la domiciliul clienților și ridică mașinile care au nevoie de reparații sau de revizii.

Sewell a cumpărat o mașină de curățat strada pentru a menține drumul curat în fața reprezentanței, deoarece nu avea impresia că serviciile oferite de primărie erau suficiente (și prima impresie, spune el, este foarte importantă și, în același timp, foarte des ignorată). Mai este apoi și lanțul de restaurante Celebration, care, ca urmare a insistențelor lui diplomatice, a acceptat să deschidă un restaurant într-unul din sediile lui, pentru a le oferi ocupație clienților care au decis să aștepte până le sunt reparate mașinile.

Toate acestea sunt povești minunate care întăresc mesajul încurajator al posibilităților și recompenselor rezultate ca urmare a oferirii unor servicii fără pereche. Mai mult decât atât, idea lui s-a dovedit la fel de aplicabilă pentru reprezentanțele Chevrolet, ca și pentru cele Cadillac și Lexus. Aș adăuga, deși el nu o face, că această abordare ar funcționa la fel de bine și pentru restaurantele cu douăsprezece mese, și pentru cele mai mari corporații producătoare de computere.

Dar mai există o față a acestei cărți. Numele unui capitol este „Sisteme, nu zâmbete”. Pagini întregi, Sewell insistă asupra importanței scuzelor, dacă se întâmplă să o dați în bară. Dar, în același timp, spune și faptul că abordarea lui — la fel ca a lui Sam Walton, în cazul Wal-Mart, sau a lui Stew Leonard, în cazul Stew Leonard's — nu este nici pe departe una „timidă”. Se dovedește că Sewell ar fi, de exemplu, un pionier al aplicațiilor computerizate de debara. Oamenii din service-ul lui sunt rapizi în mare parte datorită faptului că întotdeauna piesa potrivită se găsește în locul potrivit, exact la momentul potrivit — mulțumită unui sofisticat program de

management al inventarului. Un client își poate ridica mașina aproape imediat, deși service-ul lui Sewell este plin de automobile — și asta, din nou, datorită unui sistem computerizat.

Sewell măsoară absolut totul (Capitolul 20). Măsoară pe toată lumea. Mai mult, el oferă bonusuri tuturor, chiar și celor care spală mașinile. Recompensele oferite angajaților sunt impresionante, iar oportunitățile chiar și mai mari, dar și așteptările sunt pe măsură. Reprezentanțele lui Sewell, la fel ca Nordstrom sau Apple Computer, nu sunt locuri de muncă pentru cei slabi de inimă.

Carl Sewell oferă sfaturi provocatoare în ceea ce privește leadershipul, de la toate aspectele care vizează alegerea atmosferei de lucru și trăirea propriei viziuni până la chestiuni de etică și la premiarea succeselor angajaților. El dezvăluie și secretul succesului său: furatul! Sewell și-a deschis brusc reprezentanța cu mulți ani în urmă, după o activitate sistematică de identificare și vizitare a celor mai bune reprezentanțe din țară. Astăzi, el combină bucurios idei mai ciudate sau mai ieșite din comun de la Marriott, American Airlines, The Mansion at Turtle Creek, Chuck E. Cheese, Stew Leonard's, Neiman Marcus și mulți alții.

Singura mea teamă este că Sewell, cu ajutorul lui Paul B. Brown, face ca totul să pară puțin cam prea simplu. Sincer, minunatele lui anecdote (nu o ratați pe cea cu prepelița care explodează!) sunt atât de colorate, încât aproape că distrag atenția de la observațiile inteligente și sofisticate la adresa recrutării, a remunerării, a motivării, a sistemelor de măsurare a performanțelor și așa mai departe. Este greu să rezisti postelor de 150 de dolari care decorează toaletele reprezentanței sale Cadillac, ignorând pentru un timp utilele întâlniri zilnice, schemele menite să descopere noi modalități de a recruta personal și sânguința cu care Sewell a studiat maestrul controlului de calitate din Japonia (a fost un pionier al aplicării ideilor lor de manufacturare în sectorul service-ului).

Pe scurt, această carte este în egală măsură sofisticată și sobră, familiară și amuzantă. Limbajul este simplu, dar mesajul nu este nici pe departe unul simplist.

Aș mai avea o problemă — mulți cititori vor percepe cartea ca fiind una „despre mașini”. Într-adevăr, trebuie să îi recunoaștem lui Sewell meritul de a nu-și folosi platforma ca un afacerist de succes care pozează în erou salvator în ceea ce privește datoria națională, criza educațională K-12 sau chiar Războaiele Celor Două Cola. Se mulțumește să rămână la ceea ce știe cel mai bine. Totuși, nu pot să îmi imaginez că ar putea exista o afacere sau un om de afaceri (sau chiar manager al unei agenții) care să nu poată profita de cele scrise în această carte. Am de gând să o dau unor prieteni de la Hewlett-Packard și Apple, precum și unor retaileri, unui grup de amici care lucrează în bănci și chiar unor fețe bisericești.

Tot ce puteți găsi ascuns între paginile acestei cărți poartă din plin amprenta unei teorii mature referitoare la management și la serviciul față de clienți. Ar putea învigoră orice întreprindere. Eu vă îndemn să vă băgați nasul între paginile cărții, să chicotiți, să cugetați — și să acționați acum.

Tom Peters

Cele zece porunci ale Serviciului Clienți

1. *Aduceți-i înapoi vii.*
Întrebați clienții ce doresc și oferiți-le acel lucru din nou și din nou.
2. *Sisteme, nu zâmbete.*
Dacă spuneți „vă rog” și „mulțumesc” nu înseamnă că vă faceți treaba cum trebuie de prima dată, de fiecare dată. Doar sistemele pot oferi o astfel de garanție.
3. *Promiteți mai puțin, livrați mai mult.*
Clienții se așteaptă să vă țineți promisiunile. Faceți mai mult decât atât.
4. *Dacă întreabă clientul, răspunsul este de fiecare dată DA.*
Punct.
5. *Concediați-vă inspectorii și desființați Departamentul de relații cu clienții.*
Orice angajat care este în contact cu clienții trebuie să aibă autoritatea de a se ocupa de reclamații.
6. *Nu există reclamații? Ceva nu este în regulă.*
Încurajați clienții să vă spună când greșiți.
7. *Măsurați totul.*
Așa procedează echipele de baseball. La fel și cele de fotbal. Și cele de baschet. Ar trebui să o faceți și dumneavoastră.
8. *Salariile sunt nesatisfăcătoare.*
Plătiți-vă oamenii ca pe propriii parteneri.

9. *Mama avea dreptate.*

Respectați oamenii. Fiți politicoși. Funcționează.

10. *Japonizați-i.*

Învățați cum procedează de fapt cei mai buni; însușiți-vă sistemele lor. Apoi îmbunătățiți-le.

ATENȚIE: *Aceste zece reguli nu fac nici un ban...* dacă nu faceți și profit. Pentru a rămâne în afaceri, trebuie să faceți profit, să oferiți servicii de calitate și să aveți grijă de cei care muncesc pentru dumneavoastră.

Totul pornește de aici: Cât de bun doriți să fiți?

Japonezii sunt gazde excelente. Când am fost în Tokyo, cu ceva ani în urmă, pentru noua expoziție auto, toți cei pe care i-am întâlnit au fost atât de grațioși și de primitori, încât mi-a fost foarte greu să împac politețea lor cu agresivitatea de care dau dovadă în afaceri.

Am înțeles până la urmă cum stau lucrurile când am auzit un tânăr inginer la standul Toyota explicând că scopul lor era să fie „ichiban” (itch-e-bon), care însemna „numărul unu”, cel mai mare, cel mai bun.

Am auzit în mod repetat această sintagmă, indiferent în ce parte a țării eram. „Aceasta este cea mai mare bancă din lume.” „Acea este cea mai mare firmă de brokeraj.” Și, desigur, tocmai plecasem de la cea mai mare expoziție auto din lume.

Am fost născut, crescut și încă locuiesc în Dallas, și credeam că Texasul deținea dreptul exclusiv de a fi cel mai mare și cel mai bun. Dar lucrurile nu mai stau așa. În cel mai bun caz, împărțim onorurile cu alții. Aspirația japonezilor de a fi numărul unu, care pare să guverneze fiecare mișcare a lor, le-a permis să ne smulgă cel puțin o parte din titlu. „Ichiban” este critic pentru succesul lor.

Și pentru al nostru.

Cel mai important lucru pe care l-am făcut în compania noastră a fost să decidem să fim cei mai buni. Conceptul de „ichiban” era foarte important pentru mine cu mult înainte de a-i cunoaște pe noii mei prieteni japonezi. Gândul de a fi ultimul îmi producea dureri în stomac.

În 1967 am început să lucrez cu normă întreagă pentru Sewell Village Cadillac, imediat ce am ieșit din armată. La vremea aceea nu existau decât trei reprezentanțe Cadillac în Dallas, și eram pe locul trei la vânzări și profit. Și pe atunci,

acesta era singurul magazin pe care îl aveam. Și mă deranja al naibii de rău că eram ultimii. Voiam să fim primii.

Nu am realizat atunci, dar această decizie a reprezentat punctul de cotitură pentru compania noastră. Înainte de a te gândi să oferi servicii mai bune clienților, trebuie să hotărăști cât de bun vrei să fii. Iar noi urmăream să fim cei mai buni.

Până la urmă, această decizie a reușit să ne facă viața mai simplă, mai amuzantă și, în mod clar, mai profitabilă.

Pur și simplu pentru că a încheiat o mulțime de discuții. Astfel de discuții duceau întotdeauna la aceeași întrebare: Vom deveni mai buni dacă facem chestia asta? Dacă da (și dacă ne putem imagina vreo modalitate prin care să reușim), așa vom face. Dacă nu, nu.

Distractiv, pentru că este mult mai plăcut să lucrezi cu oameni care au același obiectiv. Cei care nu cred că trebuie să fim cei mai buni nu rezistă mult timp printre noi.

Și mai profitabil, pentru că acum clienții apreciază modul în care îi tratăm și vor să revină. În loc să cumpere de la noi o mașină și să dispară apoi pentru totdeauna, clientul revine de câte ori are nevoie de o altă mașină.

De-a lungul timpului, va cheltui o mulțime de bani la noi — 517 000 de dolari, mai exact.

După o vreme, acest mod de a face afaceri se va perpetua de la sine.

- Dacă vă purtați frumos cu clienții, aceștia vor continua să revină, pentru că le va plăcea de dumneavoastră.
- Dacă le va plăcea de dumneavoastră, vor cheltui mai mulți bani.
- Dacă vor cheltui mai mulți bani, veți dori să îi tratați mai bine. (Orice efort este justificat dacă acel cineva va cheltui 517 000 de dolari cu dumneavoastră.)
- Și dacă îi veți trata mai bine, vor continua să revină, și cercul o va lua de la capăt.

Tom Peters a fost cel care m-a ajutat să determin *adevărata* valoare a unui client. Tom insista mereu să ne ținem de treabă și să ne apropiem cât mai mult de clienți.

Dar mi-a luat ceva vreme să îmi dau seama cum. Tot ce știam la început era că trebuia să fim cea mai bună reprezentanță auto din Dallas. Și pentru asta, cum am înțeles curând, trebuia să găsim o modalitate de a ne diferenția de concurență.

La început credeam că putem fi mai ieftini decât toți ceilalți, dar de fapt nu toți oamenii caută asta. Da, toți vor o afacere bună, dar rar se întâmplă ca prețul să fie unicul motiv pentru a te decide să cumperi. După ce ai fost într-un restaurant, nu îți amintești exact cât a costat hamburgerul, ci doar dacă ți-a plăcut sau nu.

Pe lângă asta, nu poți concura numai la nivelul prețului. Indiferent câți bani cerem, cineva — pentru că este mai deștept (găsește o modalitate de a fi mai eficient) sau mai fraier (nu știe exact ce costuri are) — poate să ceară întotdeauna cu un dolar mai puțin.

Nu prețul era răspunsul. Așa că am încercat să caut altă soluție, și am început să mă gândesc la companie din perspectiva clientului. Ceea ce am înțeles a fost că majoritatea oamenilor nu se dau în vânt după afacerile cu vânzătorii de mașini. Ei sunt la fel de nerăbdători să ne vadă ca atunci când merg la dentist.

Am înțeles intuitiv lucrul acesta, dar nu știam exact de ce. Așa că am început să îi întrebăm pe clienți ce nu le plăcea când făceau afaceri cu noi, și de cele mai multe ori ne-au spus fără menajamente.

Nu le conveneau orele de service — de obicei de la 8:00 a.m. până la 5:00 p.m., de luni până vineri. Considerau că unii dintre angajați erau neciopliți, urau faptul că rămâneau fără mașină câtă vreme a lor trebuia reparată, și, cel mai neplăcut lucru, erau nevoiți să vină din nou cu mașina în service pentru că reparația nu fusese făcută cum trebuie.