

**Карл Сьюэлл**

**Клиенты на всю жизнь - Карл Сьюэлл (Часть 2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.**

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

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

## Глава 19

### Платите больше — и сэкономьте больше

Если вы хотите, чтобы у вас работали первоклассные специалисты, вы должны достойно платить им. Сделайте так, чтобы ваши люди могли заработать в вашей компании больше, чем где-либо еще. Ваши сотрудники должны гордиться своей работой, и солидная зарплата поможет в этом. И хотя сама сумма зарплаты не является определяющим фактором отношения к работе (многие люди ставят его на пятое или шестое место в своей системе ценностей), я никогда не пренебрегаю им.

Вряд ли кто-либо в нашей компании считает, что он недорабатывает. И при таком объеме работы, как показывает наше внутреннее исследование, не так уж много людей думают, что им переплачивают. Наши сотрудники считают, что они получают именно столько, сколько они зарабатывают.

Мы постоянно задаем нашим сотрудникам вопрос: «Как мы можем помочь вам зарабатывать больше?»

Теряем ли мы деньги, «переплачивая»? Не думаю. Квалифицированные работники совершают меньше ошибок, а потому их эффективность выше. Мы стараемся нанимать только очень сообразительных сотрудников, которые быстро понимают нашу систему. Это значит, что они могут превосходно обслуживать клиентов без того, чтобы кто-то все время стоял у них над душой. И это значит, что нам требуется меньше персонала, чем нашим конкурентам, что ведет к снижению издержек.

Я уверен, что, платя своим сотрудникам больше, мы становимся более эффективными. Возьмем, например, наш отдел продаж. Предположим, что типичный автоцентр продает 100 машин в месяц. Как вы знаете, обычный продавец продает 8 машин в месяц. Таким образом, в этом центре должно работать 12 продавцов. А мы можем продать 100 машин силами всего 8 человек. Это значит, что нам нужно на 4 рабочих места меньше, то есть меньше телефонных линий, меньше рабочего пространства и... меньше расходов на заработную плату.

Таким образом, мы экономим деньги и можем привлекать лучших продавцов, поскольку именно у нас они могут заработать больше, чем где-либо еще. В среднем наш продавец «Шевроле» продает 12 с половиной

автомобилей в месяц; наши конкуренты продают только 8 — при том, что у них работает на 4 продавца больше.

Где бы вы сами хотели работать? Там, где продают 8 машин, или там, где продажи на 50 % выше? Информация о высоких заработках быстро распространяется на рынке, и лучшие продавцы стучатся в наши двери. Мы добиваемся качества во всем, но даже при больших расходах на заработную плату наши издержки на одну проданную машину ниже, чем у конкурентов. Благодаря такой политике все в выигрыше.

Эти же принципы относятся и к работе нашего технического персонала. В среднем центре механик может обслужить 6 машин за восьмичасовую смену. За это же время наши ребята могут обслужить 8 машин. Почему? Просто потому, что они не теряют времени. Они не ждут, когда придет следующая машина: мы компьютеризировали систему учета клиентов. Они не ждут, когда подвезут необходимые запчасти: все детали, которые требуются хотя бы раз в неделю, мы храним на оперативном складе. Мы обеспечиваем наших рабочих лучшими инструментами и оборудованием. Мы много вкладываем в их обучение, и потому на диагностику и устранение поломок у них уходит меньше времени.

Наши услуги стоят не больше, чем услуги других автоцентров. При этом наши сотрудники могут зарабатывать (и зарабатывают) на треть больше, чем в других местах, — за счет более высокой производительности.

Хотя кому-то может казаться несправедливым, что некоторым сотрудникам мы платим слишком много, нас это не беспокоит. На мой взгляд, это замечательно. И я, и мои менеджеры постоянно спрашиваем наших работников: «Как мы можем помочь вам заработать больше?» Другими словами, что мы можем сделать, чтобы ваша производительность была выше? Именно благодаря нашим механикам мы оптимизируем технологию ремонта, чтобы у них была возможность обслужить больше клиентов. Таким образом, и компания, и сотрудники, и клиенты оказываются в выигрыше.

Все это может показаться банальностью, но слишком часто все происходит с точностью до наоборот. Часто, если продавец слишком хорош в рамках зоны продаж, компания делит ее, поскольку считает, что продавец зарабатывает чересчур много. Это неправильно. Почему бы не помочь ему зарабатывать еще больше? Например, дать ему в помощь ассистента. Зачем подрывать его инициативу? Зачем снижать его оплату? Если он на самом деле хорош, позвольте ему заработать больше для себя и для компании.

Приведу свой любимый пример на эту тему. Кюрлей Кроуфорд

преобразовал наши подразделения обслуживания и запчастей. Он считается героем компании. Когда мы продвинули его с позиции механика на позицию директора сервиса, он получал \$27 500 в год плюс 10 % премия от увеличения прибыли его департамента. Стоит заметить, что в то время департамент обслуживания был убыточен.

К концу второго года он уже зарабатывал \$75 000. Когда он впервые получил новую зарплату, он говорил своим друзьям: «Они никогда не позволят мне зарабатывать столько. Они обязательно снизят мою оплату. Вот увидите, они пересмотрят контракт». Мы, конечно же, не сделали этого, и на следующий год он получал уже \$100 000. При этом он продолжал думать, что мы снизим его жалование.

Как-то я пригласил его к себе и сказал: «Кюрлей, я хотел бы поговорить с тобой о твоей зарплате». Весь его вид говорил: «О, я же знал! Они такие же, как и другие. Они собираются снизить мою зарплату». Но я сказал: «Я очень горжусь тем, что тебе удалось сделать, и надеюсь, что в следующем году ты сможешь заработать значительно больше».

Через два года он зарабатывал уже \$150 000. И я вновь позвал его к себе, и вновь он был уверен, что я хочу пересмотреть наши договоренности в худшую для него сторону. Я сказал: «Ты поработал на славу, и я хотел бы оставить все без изменений». Он удивился: «Вы не собираетесь менять схему моей оплаты?» Я сказал, что для этого нет оснований. Конечно, 10 % от прироста прибыли позволили ему зарабатывать очень много, но ведь компания не в проигрыше: она зарабатывала оставшиеся 90 %. Зачем же подрывать инициативу человека, которому удалось сделать так много?

Задача менеджеров — создать такую систему, которая бы позволяла сотрудникам добиваться высшего уровня производительности и получать за это заслуженную плату.

#### Основные выводы

— *Не бойтесь платить больше, чем кто-либо еще в вашей отрасли.* Нанимая первоклассных людей, вы добьетесь большего. Платите больше, чем ваши конкуренты.

— *Большая оплата не является подарком.* Ваши сотрудники должны знать, что необходимо заслужить свою зарплату, будучи более продуктивными и представляя клиентам услуги экстра-класса.

— *Вы получите значительную отдачу от инвестиций такого рода.* Такая политика позволит вам нанимать более талантливых людей, которые будут работать более эффективно.

Квалифицированные работники делают меньше ошибок, нуждаются в меньшем присмотре и готовы сделать для клиента все.

— *Не пытайтесь изменить правила в середине игры.* Если выяснится, что люди зарабатывают слишком много, не пытайтесь снизить их оплату. Лучше подумайте, каким образом они и компания могут получать еще больше.

## Глава 20

### Партнерская система оплаты

Чтобы предоставлять клиентам наилучшее обслуживание, вы должны отказаться от типичной схемы выплаты ежемесячной заработной платы и начать платить вашим сотрудникам как партнерам. Партнерская схема оплаты может быть выражена в разных формах: можно просто платить комиссионные или же привязать оплату всех сотрудников к общей прибыли компании.

Это очень важный шаг для любой организации. Люди становятся заинтересованными в том, чтобы компания получила прибыль, и понимают, откуда она берется. Они стараются снижать издержки, повышать продажи и улучшать качество обслуживания.

Мы внедрили такой подход ко всем сотрудникам компании на всех уровнях. Основой для него служит справедливая и точная система оценки. Для некоторых видов работ (например, для продаж) система компенсаций должна основываться на личных достижениях. Для других (бухгалтерия или производство) следует оценивать достижения команды или отдела. Оплата руководителей направлений зависит от выручки возглавляемых ими департаментов.

Там, где возможен конфликт, заработок сотрудников зависит от одной и той же базы. Интересы наших автоцентров в этом плане должны совпадать с интересами сотрудников (мы называем это концепцией параллельной оплаты).

Пример. Наша компания продает как новые, так и подержанные машины. Если платить менеджерам по продажам новых автомобилей и менеджерам по продажам подержанных автомобилей только на основе их собственной прибыли, то наверняка возникнет конфликт при оценке машин по программе trade-in (покупка нового автомобиля с зачетом стоимости старого). Менеджеры, продающие новые автомобили, будут настаивать на покупке старой машины потенциального клиента по максимальной цене, чтобы он сейчас же купил новую. В свою очередь, менеджер по продаже подержанных автомобилей заинтересован в покупке такого автомобиля по минимальной цене, поскольку таким образом он максимизирует свою прибыль от его перепродажи.

Чтобы разрешить этот конфликт, мы выплачиваем премиальные в зависимости от прибыли обоих департаментов. Таким образом, наши

сотрудники выигрывают и проигрывают только вместе. Кроме того, в этом случае их интересы совпадают с интересами компании в целом.

Мы используем схожую концепцию и по отношению к механикам. Чем больше они ремонтируют автомобилей, тем больше зарабатывают. Если же клиент возвращается из-за некачественно выполненной работы, никому не платят за это. Таким образом, механики и компания находятся в одной лодке.

Мы начали использовать такую систему оплаты двадцать лет назад, и она превосходно зарекомендовала себя. Однако время от времени мы тестируем ее работу. Я помню, у нас работал превосходный механик в отделе предпродажной подготовки. Мы решили пойти на эксперимент и предложили ему не сдельную оплату, как обычно, а твердый оклад, исходя из его среднего заработка за последние шесть месяцев, и следили за результатами. Так вот, при неизменном качестве его производительность упала вдвое. Он перестал быть партнером компании.

Я думаю, что причиной низкой производительности является то, что никто не учитывает результаты. Никто не считает количество задач, которые выполняет работник, и сколько времени требуется для их исполнения. Если вы умеете правильно учитывать результаты, вы можете добиться от своих сотрудников такой же производительности, как и в случае партнерской системы оплаты, благодаря элементу соревновательности. Люди по своей природе стремятся быть первыми. Если я знаю, что где-то делают десять замен масла в день, я готов прыгнуть выше головы, чтобы обслужить одиннадцать клиентов.

Но все же партнерская схема оплаты лучше, поскольку люди видят прямую взаимосвязь между количеством работы и величиной заработка. Если они хотят заработать больше, они могут прийти пораньше или задержаться попозже. Продавцы могут работать по вечерам или в выходные. Люди могут найти множество способов повысить производительность так, чтобы и для компании это было приемлемо.

Партнерская система оплаты поощряет сотрудников обслуживать клиентов на высшем уровне: именно от удовлетворенности клиента зависит их зарплата.

Одна из главных задач менеджера заключается в том, чтобы найти соответствующие стимулы для тех, кто работает хорошо, и правильно мотивировать и дисциплинировать остальных. Если кто-то доволен тем, что продает шесть машин в месяц, то, видимо, он должен работать где-то в



другом месте.

Теперь важный вопрос: если вся эта система так завязана на личные результаты, то не сказывается ли это отрицательно на обслуживании клиентов? Не пытаются ли люди побыстрее обслужить клиентов, чтобы получить свой кусок пирога?

Я уверен, что нет. Ваши сотрудники будут отзывчивы и внимательны с каждым клиентом, *чтобы этот клиент вернулся снова и снова*. Это в их интересах, поскольку, возвращаясь, клиент покупает еще что-либо, что приносит прибыль и компании, и им. Они также получают свои комиссионные за повторную продажу. И поскольку всегда легче продать что-либо тому, с кем у вас уже установились взаимоотношения, чем постороннему, все сотрудники внимательно относятся к клиентам.

Таким образом, получается замкнутый круг. Если ты хорошо относишься к клиентам, они хорошо относятся к тебе. Если они хорошо относятся к тебе, они будут покупать больше. Если они будут покупать больше, ты заработаешь больше и поэтому будешь относиться к ним с еще большим вниманием.

Кроме того, здесь есть и другая выгода. Если вы хорошо обращаетесь со своими клиентами, они расскажут об этом своим друзьям, и те тоже заглянут к вам. Таким образом, вы заработаете еще больше.

Хорошо, можете сказать вы, представьте себе, что продавец полностью занят работой со своим клиентом и не успевает поприветствовать вновь зашедшего покупателя. Значит ли это, что в конце месяца его зарплата окажется меньше той, которую он бы получил, если бы был чуть менее внимателен к каждому клиенту? Нет. Клиенты такого продавца возвращаются снова и снова, приводя с собой друзей. Мы знаем это наверняка, поскольку фиксируем такие данные. Мы обнаружили, что продавцы с самым высоким индексом удовлетворенности клиента (CSI), которые наилучшим образом заботятся о своих клиентах, достигают самых высоких показателей по объему продаж. Дилеры с самым высоким CSI наиболее прибыльны и, что не менее важно, лучше переживают тяжелые времена и кризисы. А люди — или организации, — которые невнимательны к своим клиентам, не продержатся долго.

Описанный метод оплаты работы продавцов действительно работает. Но иногда бывает непросто найти людей, готовых принять предложение о работе без твердого оклада: такая система порождает у них чувство неуверенности. В таком случае мы предлагаем регрессивную схему фиксированной части заработной платы на определенный период, например 90 дней. Работает это так. В первый месяц мы выплачиваем

новому сотруднику заработную плату в \$3000 плюс те комиссионные, которые он заработал. Во второй месяц заработная плата составляет уже \$2000 плюс комиссионные. В третий — \$1000 плюс комиссионные. Начиная с четвертого месяца заработная плата нового сотрудника, как и любого другого, состоит только из заработанных им комиссионных. Если он продолжает чувствовать себя неуверенно после адаптационного периода в 90 дней, то, похоже, ему лучше поискать другое место работы, — и так действительно иногда происходит.

Например, хороший техник на сборочной линии GM Arlington, которая находится рядом с нами, скорее всего заработает там процентов на тридцать меньше, чем по нашей системе. Но он получит свою оплату со стопроцентной гарантией. Для такого типа людей стабильность и регулярность заработной платы важнее потенциальной возможности заработать больше.

Наша же система больше ориентирована на тех, кто уверен в своих силах и полагается на собственные достижения. Она заставляет их быть более ответственными, и в первую очередь по отношению к самим себе. Это имеет положительный результат — как для работников, так и для компании в целом.

Если вдуматься, то способ оплаты, при котором компания делится прибылью с сотрудниками (комиссионные, зависящие от индивидуального или группового результата), наиболее эффективен. Такой способ не просто формирует партнерство — люди лично отвечают за работу, которую выполняют. Они больше ощущают себя независимыми подрядчиками и партнерами, нежели сотрудниками.

Система оплаты на основе партнерства требует нескольких больших усилий при разработке. Для того чтобы убедиться, что она работает эффективно и справедливо, вам придется найти способ подсчитать результаты труда различных сотрудников. Но если это удалось сделать докторам и юристам, которые чаще всего имеют такую систему оплаты, значит, с этим можно справиться.

#### Основные выводы

— *Платите по результату.* Привяжите оплату труда каждого сотрудника к комиссионным, будь то индивидуальный или групповой результат. Ведь разумно, что люди должны зарабатывать ровно столько, сколько они сделали. Если компания неэффективна, у нее нет прибыли, чтобы делиться.

— *Все — значит все.* Руководители отделов, менеджеры

подразделений — все являются партнерами и должны иметь партнерскую систему оплаты, а не только владельцы.

— *Такой метод оплаты мотивирует каждого заботиться о клиенте.* Партнерская система оплаты приводит к улучшению качества обслуживания клиентов. Если хочешь зарабатывать, будь любезен с людьми, которые платят тебе, — с клиентами.

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

## Глава 21

### Вы не можете притворяться

Местоимение «я» неуместно, когда речь идет о нашем бизнесе, — все, что мы делаем, достигается командными усилиями. Но при этом в каждой организации руководитель должен идти на шаг впереди. Он должен приводить компанию к успеху. Он обеспечивает прибыльную работу, создает рабочие места и добивается, чтобы работники гордились своей компанией. Если он этого не делает — никто не пойдет за ним. Власть менеджера основывается на том, чем и как он управляет. Как сказал Питер Друкер: «Лидерство — это эффективность».

Если вы босс, вы не можете притворяться. Либо вы верите в цели, которые устанавливаете, либо нет. Если нет, очень скоро это станет явным. Во-первых, притворство требует слишком больших усилий. Во-вторых, сотрудники наблюдают за своим лидером очень пристально, и в такой ситуации очень сложно фальсифицировать чувства и отношение.

Стоит вашим сотрудникам заметить, что вы сами безразличны к целям, которые устанавливаете — например, вы говорите, что всегда следует быть честным с клиентом, а однажды сами продемонстрировали нечестное отношение, — все кончено. Они перестанут следовать вашим лозунгам, потому что видят, что вы сами не следуете им.

Если это случится, все парадные флаги и рекламные ролики мира не смогут изменить ситуации. Вы никогда не достигнете своей цели.

Даже если люди знают, как им следовало бы поступать, иногда они забывают об этом. Вот почему они посещают церковь каждое воскресенье.

Именно поэтому вы как на словах, так и на деле должны регулярно напоминать людям, что является истинными ценностями в вашей организации.

Короткая история на эту тему. Я был в отъезде, когда мы открывали наш автоцентр Lexus. Мы колесили от рассвета до заката, но к ночи я вернулся в город. Рабочие, которые еще работали над какими-то деталями нашего здания, оставили перед ним пустые коробки и бумажные стаканы. Я вышел из машины и начал собирать мусор; очень скоро ко мне присоединились два продавца, хоть я и не просил их об этом. Пока мы

занимались уборкой, один из парней сказал: «Знаете, это подрядчики оставили здесь такую грязь». А я ответил: «Им все равно, а нам нет — это наш дом, мы и должны заботиться о его чистоте».

Ваши сотрудники должны слышать подобные слова. Они должны видеть, как вы собираете мусор на парковке или несете что-нибудь в машину клиента, помогая ему. Это единственный путь объявить и поддерживать ценности в вашей компании. Именно поэтому мы пишем в наших информационных бюллетенях о тех сотрудниках, которые плохо заботятся о клиентах; и именно поэтому мы так много говорим о тех сотрудниках, которые являются лучшими.

Повторяя наши ценности снова и снова, мы действуем так же, как и церковь, в которую еженедельно ходят ее прихожане. Вы не можете однажды прочесть Библию и неотступно следовать всему, что в ней изложено. Даже если вы знаете христианские заповеди, иногда вы о них забываете; и поэтому ходите в церковь каждое воскресенье — чтобы помнить. Поэтому же мы неустанно повторяем все то, во что мы верим, и празднуем, когда нам удастся достичь одной из наших целей, — чтобы напомнить о них самим себе.

Теперь перейдем к не менее интересному вопросу: сколько целей должно быть установлено? Многие считают, что одной вполне достаточно: когда цель одна, все концентрируются на ее достижении, никто не заботится о менее существенных вещах, а значит, проще выполнить намеченное.

Но, хотя это звучит хорошо, это неправильно. Вы можете сказать, что наша цель — выполнение качественной работы без переделок. Но в то же время мы хотим, чтобы наши сотрудники были вежливы по отношению к клиентам. И еще желаем, чтобы наш офис и принадлежащая нам территория были в безупречном порядке. Кроме того, мы ожидаем, что вы хорошо относитесь к своим коллегам. Плюс ко всему мы хотели бы получить прибыль. Все это можно считать целями. И все они очень важны. Просто сконцентрироваться на какой-то одной из них недостаточно!

Однако с расширением перечня целей надо быть осторожным. Вы можете перегрузить ваших сотрудников количеством информации для размышления. Возможно, шесть-семь целей — предел. Очень непросто помнить о полудюжине важных вещей одновременно.

Но сколько бы целей вы ни наметили, одну или шесть, единственный способ добиться желаемого — постоянно напоминать о том, что вы собираетесь делать и почему, а также приводить примеры, когда вы добились необходимых результатов.

Мы как раз наблюдаем такой пример в Далласе. Мы продали большое количество автомобилей на фоне общей стагнации и выполнили много ремонтных работ, в то время как у наших конкурентов был кризис.

И я не устаю напоминать о наших целях снова и снова. (Причем я делаю это не на собраниях, а предпочитаю разговаривать с людьми один на один. В этом случае внимание человека полностью сконцентрировано на том, что я говорю.) В разговоре с продавцом, техническим работником или менеджером я подчеркиваю, что им удастся зарабатывать деньги, в то время как другие автоцентры страны в тяжелом положении или даже выходят из бизнеса.

Позже, за обедом, они обсуждают со своими коллегами, как им удастся оставаться при работе, притом что сотрудники других автоцентров вынуждены искать себе другое пристанище. И кто-нибудь обязательно скажет: «Знаете, а Сьюэлл продолжает утверждать, что нам удастся зарабатывать только за счет хорошего клиентского сервиса, и я думаю, что он прав. В других местах не очень-то заботились о своих клиентах».

Когда ваши сотрудники несут и распространяют ваши идеи — это самый эффективный способ.

Я видел, как механики подошли к новому сотруднику и доходчиво объяснили, как здесь делается бизнес. Этот парень собирался выставить клиенту счет за два часа работы, хотя поломка требовала не более получаса на ее устранение. Двое или трое техников подошли к нему и сказали: «Здесь так не поступают, не пытайся хитрить с клиентами». В нескольких случаях доходило до того, что работники сервиса вынуждали тех, кто плохо обращался с клиентом, уволиться. Они просто делали их жизнь невыносимой.

Вначале некоторые сотрудники могут пытаться обходить наши принципы, потому что им кажется, что они требуют от них более напряженной работы. Но в действительности, в долгосрочной перспективе, работать становится гораздо проще. Никто не стоит над душой и не пилит тебя за плохо выполненную работу — потому что ты никогда не делаешь свою работу плохо.

#### Основные выводы

— *Примите решение быть лучшими.* Установите свои цели на самом высоком уровне; если вы рассчитываете на большее, вы и достигнете большего.

— *Босс должен быть примером.* Лидер не может только проповедовать. Он должен подавать пример. Лидерство — это

эффективность. Если одна из ваших целей — безупречная чистота и вы не собираете мусор на парковке, когда видите его там, не ожидайте, что кто-нибудь из ваших сотрудников будет делать это.

— *Празднуйте свои успехи.* Это усилит важность того, во что вы верите. Говорите о ваших ценностях и целях регулярно. Чаще упоминайте имена людей, которые превосходят стандарты. И эта информация будет услышана.



## **VII. Важна каждая деталь**

## Глава 22

### Продажа должна быть театром

Я люблю тематические парки Диснея. Они безупречны в каждой детали. Например, там таким образом подстригают кусты, что они становятся похожи на героев мультфильмов — Микки-Мауса, Дамбо и других. Мы всегда держим в голове образ парков империи Диснея, когда решаем, как должны выглядеть наши магазины. Вокруг наших центров трава всегда тщательно подстрижена и нет ни одного неухоженного деревца. Мы внимательно следим за тем, чтобы все наши здания были аккуратно покрашены. Мы даже специально купили уборочную машину, которая моет тротуар перед нашей территорией.

Почему мы уделяем этому столько внимания? Просто мы хотим создать определенную атмосферу для наших покупателей и сотрудников. То, как мы относимся к нашей территории, говорит о том, как мы относимся к нашим клиентам и работникам, какие ценности исповедуем, а кроме того, помогает нам определить своих целевых клиентов. Мы считаем, что большей части людей нравится иметь дело с тем, кто заботится о цветах и деревьях на своем участке.

Делая так, мы даем сигнал: «Это место отличается от других». Наш автоцентр не из тех, где работают парни без комплексов и манер. Мы хотим, чтобы клиенты видели, что мы приятные люди и с нами приятно иметь дело.

Это правило относится ко всем нашим центрам, вне зависимости от продаваемых марок. Один из них продает «Хендай» — самую недорогую марку в нашей линейке, другие — «Кадиллак» или «Лексус». И везде мы уделяем очень большое внимание деталям, хотя сами детали все время разные. Так, продавая «Кадиллаки», мы стараемся акцентировать внимание на роскоши и комфорте. «Кадиллак» — это лучшее, что можно купить.

Какие бы услуги вы ни оказывали, добейтесь «вау-эффекта». Что-то должно впечатлить клиента так, чтобы он понял, насколько вы внимательны к деталям.

Дизайнером наших интерьеров была Триша Уилсон, женщина, которая создала интерьеры самых красивых в мире отелей, таких как St. Andrew's в Шотландии и три других на территории Disney World во Франции и

Broadmoor в Колорадо-Спрингс.

Работу с нами она начала с того, что повесила три огромных канделябра и дополнила их прекрасными дубовыми панелями во всем здании. Вся мебель — красного дерева, а обивка — кожаная. И не только потому, что это выглядит респектабельнее и комфортнее, — мы также открыли для себя, что такая мебель гораздо более прочная.

Все это звучит довольно просто, но наши самостоятельные попытки сделать что-то с интерьером не увенчались успехом. Первый свой демонстрационный зал мы оформляли сами, и клиенты говорили нам, что выглядит он несколько доморощенно (особенно им не пришлось по вкусу наша пластиковая мебель и хромированные столы). Работа профессионала потрясающе отличается, и в действительности это не стоило нам больше, потому что сильно сэкономило наше время и оказалось гораздо прочнее и надежнее.

Сегодня в центре нашего демонстрационного зала стоит стол, а на нем огромная ваза с живыми цветами. Это идея моей жены, за которую я ей очень благодарен. Однажды мы с Пегги ужинали в Нью-Йорке в ресторане La Grenouille, и она обратила внимание, что там везде были расставлены живые цветы, что делало обстановку элегантной и в то же время теплой и домашней. Пегги сказала мне, что если мы будем использовать живые цветы в наших демонстрационных залах, то, вероятно, получим тот же эффект, — и была права. С тех пор у нас всегда живые цветы.

Ковер представляет собой вытканную геральдику Cadillac в несколько сглаженных, но узнаваемых линиях. В оформлении мы используем спокойные цвета: нежно-голубой и слоновой кости. И никаких кричащих надписей в окнах: «РАСПРОДАЖА!!!».

Некоторые считают, что, оформляя свои автоцентры таким образом, мы теряем некоторые возможности. Мы не используем огромных плакатов с информацией о том, что предлагаем кредит всего в 2,9 % на этой неделе или что сегодня продается какая-то особенная машина. Но если всего этого не доносят до потенциального покупателя продавцы — это не очень умно.

Для большинства людей гораздо важнее теплая и комфортная обстановка покупки. Еще раз подчеркну: наши клиенты очень ценят атмосферу, в которой они могут чувствовать себя как дома. Вы можете проследить это по их выбору ресторанов и отелей. В Bel-Air или Turtle Creek вы не встретите разрисованных витрин со «специальными предложениями до 21.00», так же как и доски с «сегодняшним предложением». Эти рестораны задают другой тон; то же делаем и мы.

По аналогии мы создали примерно ту же атмосферу и в автоцентре

Hyundai, где стоимость машины едва ли составляет четверть цены «Кадилака» или «Лексуса», — и нашим покупателям у нас нравится! Конечно, есть некоторые отличия: поскольку «Хендай» больше склонны приобретать молодые люди, мы не используем здесь канделябров, дизайн ближе к направлению хай-тек — но атмосфера такая же теплая и домашняя. И тон, и стиль находятся в гармонии с тем, что мы продаем. Территория тоже в безупречном порядке, чудесные зеленые лужайки перед входом, множество цветов, и нет кричащей рекламы по всему выставочному залу и за его пределами. Такой подход оправдал себя и здесь — продажи и прибыль давно превышают запланированные.

В своих автоцентрах мы стараемся избегать давящей торговой атмосферы. У нас вам всегда предложат чашечку хорошего кофе, и мы даже договорились с местным рестораном об открытии небольшого филиала рядом с нашим автоцентром Cadillac. Таким образом, вы можете перекусить, пока ждете свой автомобиль, да и нашим сотрудникам не приходится питаться размороженной в микроволновке пищей.

Наша идея создания хорошей атмосферы распространяется на все подразделения. Аккуратность во всем. Все полы тщательно моют каждый вечер; у нас даже есть вакуумный рукав, подсоединенный к датчику в ремонтной мастерской, — он избавляет нас от пыли еще до того, как та успевает сесть на пол.

Когда потребитель видит нашу сверкающую вычищенную мастерскую, он думает: «А пожалуй, этот автосервис выглядит несколько иначе, чем другие. Здесь люди больше заботятся о своем рабочем месте, и они, похоже, будут более аккуратны с моей машиной».

Когда вы намерены приобрести «Кадилак» или «Лексус», машину своей мечты, вы ожидаете, что это будет очень запоминающееся событие. Для некоторых людей приобрести новую роскошную машину — все равно что купить буханку хлеба на ужин. Но все-таки таких немного. Для большинства покупка в \$30 000 — 40 000 является серьезным событием. Часто ли им приходится расставаться с такой суммой денег? Мы должны помнить, что, хотя мы и продаем 25 новых машин в день, для клиента поездка домой в одной из них — огромное событие.

Продажи должны быть представлением, театром. Мы хотим, чтобы наши потребители встречали свои машины в такой обстановке и окружении, чтобы дух захватывало. Мебель, приспособления, свет — каждая деталь должна вносить свой вклад в это незабываемое посещение.

Важна действительно каждая деталь. Это касается даже тех мест, в которые потребитель традиционно не допускается. Например, в салоне

Lexus у нас есть огромное окно, которое позволяет клиенту видеть ремонтную зону. Людям нравится наблюдать за тем, как другие работают; к тому же это и небольшой дополнительный контроль за всеми нами. Кроме того, такое окно говорит потребителю, что мы гордимся своими помещениями и работой, которую делаем, и хотим, чтобы люди это видели.

Некоторые из лучших в стране ресторанов поступают аналогично. Довольно необычно видеть кухню открытой, а в Le Bernadin в Нью-Йорке есть специальный столик, откуда открывается вид на кухню.

Все это дает ощущение театра, театра профессионального. И если продолжать аналогию, наша торговая зона не что иное, как сцена. Мы используем ее, чтобы создать атмосферу и задать тон. Мы хотим, чтобы у наших покупателей дух захватывало, чтобы они, войдя, говорили: «О-о!» — и чтобы это были возгласы восторга. Нам стоит больших усилий организовать все так, чтобы в демонстрационном зале было все возможное и при этом он не выглядел переполненным, а клиенты не спотыкались бы поминутно об автомобили.

Одна из простых мудростей розничного бизнеса гласит: «Вы не можете продавать с пустых полок» — подразумевая, что у вас всегда должно быть несколько единиц товара на складе. И по сути это верно. Но тот факт, что у нас достаточно запасов, не означает, что весь товар должен одновременно находиться в выставочном зале. Нужно уметь создавать способствующую продажам картину, не переполняя помещение и не внося неразберихи. Выставочный зал должен быть приятным и располагающим к себе. Чтобы убедиться в том, что он соответствует этим требованиям, мы периодически проводим время у входа и смотрим на него глазами клиента, спрашивая себя: хочется ли сюда зайти, достаточно ли комфортно он выглядит? С хорошим ли вкусом он сделан? Не пора ли заменить ковер? Нет ли здесь чего-нибудь уже не столь актуального? И напротив, есть ли что-то, что вызовет желание прийти сюда еще раз?

Мы хотим, чтобы клиент почувствовал, что ему здесь нравится. Это именно та реакция, на которую мы рассчитываем. Мы хотим привлечь внимание потребителя и вызвать у него мысль: «Эти люди умеют заботиться о деталях и держать все в порядке». Первое, что привлекает внимание проходящего к нам потребителя, — это живые цветы, канделябры и деревянная отделка.

Можно ли перегнуть палку, используя этот подход? Конечно. Нельзя допускать проявления претенциозности. Мы должны быть уверены, что персонал относится к потребителям очень тепло и дружески и действительно заботится о них, — в этом случае люди не будут чувствовать

себя дискомфортно. Иногда посетители в выставочном зале бывают несколько растеряны от всего, что они видят вокруг. Но если сотрудник, который подходит поздороваться, радушно приветствует их и благодарит за то, что они пришли, клиенты чувствуют себя желанными гостями и склонны просто наслаждаться всем, что связано с этим посещением.

Вы можете создавать свою собственную атмосферу бесчисленным количеством методов. (Дисней, например, делает это с помощью веселья, превращая стандартный набор аттракционов в дорогой театр.) И помните главное: атмосфера должна быть в гармонии с вашим продуктом.

#### Основные выводы

— *Ищите роль. Исполняйте роль.* То, как выглядит ваш бизнес, отражает ваши ценности и создает имидж. Если вы продаете дорогие автомобили, ваш магазин должен выглядеть так же дорого и респектабельно. Это не значит, что он должен отпугивать своей дороговизной, просто он должен быть сделан с хорошим вкусом и задавать соответствующий тон и атмосферу. Вашему клиенту это понравится, и это ненавязчиво подскажет вашим сотрудникам, как они должны себя вести (а боссу — как он должен относиться к своим подчиненным).

— *Если вы не дизайнер, наймите профессионала.* Это сэкономит вам время и деньги.

— *Добро пожаловать к нам домой.* Самый простой способ задать правильный тон и атмосферу — относиться к своему бизнесу как к собственному дому. Вы же приглашаете друзей и соседей, и вам хотелось бы, чтобы они чувствовали себя комфортно.

— *Помните, они платят и за шоу.* Декорации и детали очень важны для создания атмосферы театра, но продажа — гвоздь представления. В конце концов, нет прибыли — нет бизнеса.

## Глава 23

### **Ваша мама была права: манеры действительно очень важны**

Мы ведем себя вежливо. Мы стараемся относиться к людям — нашим клиентам и сотрудникам — так же, как мы относимся к нашим близким: детям, родителям, супругам или друзьям.

Так много волшебных возможностей кроется в исполнении этого «золотого правила». Гораздо приятней выходить куда-нибудь на ужин, не опасаясь, что люди начнут набрасываться на тебя с жалобами. Напротив, они, довольные, будут подходить со словами: «Ваши сотрудники так тепло к нам отнеслись, нам очень приятно иметь с вами дело».

Такое положение вещей делает работу приятным занятием. Конфликтов гораздо меньше, потому что наши клиенты любят нас. Ты приходишь на работу встречаться с друзьями, а не бороться с врагами.

Это также гораздо прибыльнее. В долгосрочной перспективе создание приятной атмосферы ведет к более высоким продажам и низким издержкам.

Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные были вежливы и любезны с клиентами, будьте вежливы с ними.

Множество деталей помогает создать такую атмосферу. Например, когда клиент приходит забирать свою машину, его встречают, открывают ему дверь и говорят: «Спасибо за ваш визит, мы очень ценим, что вы обратились к нам». Когда он оплачивает счет, кассир дарит ему маленькую плиточку шоколада — просто из благодарности. (Всяческие сладости помогают сформировать приятное отношение; так же поступают в отелях, оставляя шоколад на подушке.)

Если мы хотим, чтобы наш персонал относился к клиенту вежливо и с уважением, мы обязаны относиться к сотрудникам так же. Например, у нас не принято повышать голос на клиента и точно так же не принято кричать на подчиненных. Уважительное отношение к подчиненным вовсе не свидетельствует о вашей слабости: можно быть твердым, но не грубым. Для того чтобы добиться от человека выполнения каких-либо задач, не нужно ругать его. Мы просим вежливо. Если этого для него недостаточно, мы найдем другого, на которого этот метод действует. После того как это

произойдет дважды, для остальных это будет достаточным уроком.

Если мы пытаемся создать успешный бизнес, мы должны научиться относиться к людям так, как нам бы хотелось, чтобы относились к нам. Ведь наши «Кадилаки» и «Лексусы» ничем не отличаются от таких же машин в другом автоцентре, и единственный способ добавить себе какую-то ценность в глазах клиента — это избавить его от мороки при обслуживании (делать все хорошо с первого раза, предоставлять в случае ремонта бесплатную машину на подмену) и сделать посещение нашей компании настолько приятным, насколько это возможно (субботний сервис, сладости и т. п.). Если нам удастся тем самым упростить жизнь клиенту — мы выиграли.

Некоторые наши уважаемые клиенты уходят от нас, покупая «Ягуар», «Мерседес» или BMW. Они приобретают опыт общения с сервисом этих дилеров — и после этого в основном возвращаются.

Я навсегда запомню, как я подобрал президента одной компании в Далласе рядом с автоцентром Mercedes. Он стоял и ждал такси, чтобы добраться на работу: никто в этом автоцентре не предложил ему помощь. Я просто ехал по этой улице — увидел его и предложил подбросить на работу. По дороге он пожимал плечами, говоря: «Я просто не знаю, почему решил сменить вас на «Мерседес»». Двумя годами позже, когда пришло время передать его автомобиль в trade-in, он сделал это у нас и купил «Кадилак». Он сказал, что его «Мерседес» был хорошей машиной, но только он не стоил того, чтобы преодолевать сервис, который его сопровождал.

Раз ничего не стоит быть вежливым и любезным, вы можете удивляться, почему другие этого не делают. По правде говоря, я тоже не могу понять. Обычно я даю на этот вопрос простой ответ: просто мама не смогла их правильно воспитать. Но, конечно, все несколько сложнее.

Люди являются продуктом той среды, в которой выросли и жили, в которой работают. Они усваивают все ценности своего бизнеса. Последнее принципиально важно. Атмосфера, которую создает руководитель, очень многое говорит о нем самом и о том, как он относится к людям.

Крайне редко можно встретить менеджера, который относится к клиенту и своим подчиненным по-разному. Сотрудники не могут относиться к клиенту хорошо, если их начальник ведет себя по отношению к ним отвратительно.

Основные выводы

— *Ваша мама была права. Она учила вас хорошим манерам*



— придерживайтесь их. Хорошие манеры никогда никого не ранили.

— *Вежливость работает лучше.* Некоторые думают, что вежливость — это слабость. Нет. Она гораздо эффективнее, результативнее и делает людей счастливее.

— *Предпринимайте экстраусилия.* Делайте приятные мелочи. Придерживайте для людей дверь и помогайте им донести покупки до машины. Люди оценят это. Подумайте, как вам было бы приятно, если бы для вас сделали нечто подобное.

## Глава 24

### Если у них такие туалеты, то как же они работают?

Чистые туалеты — жизненно важный фактор. Я понял это в раннем детстве. В то время мы каждый год ездили на своей машине на побережье, и я до сих пор помню, как мы выбирали места для стоянки. Если фасад здания казался нам привлекательным, мы предполагали, что и туалеты там хорошие.

Однако несколько раз случалось, что мои родители или сестра находили туалеты неубранными. В этом случае мы сразу же уезжали, даже не закончив заправлять машину. Качество всего сервисного комплекса определялось для нас качеством его туалетов. Я полагаю, что в нашем бизнесе, как и во многих других, ситуация схожая.

Потребители судят о нас исходя из многих мелочей. Наша неустанная забота о чистоте туалетов лишний раз подчеркивает наше внимательное отношение к ним и наше отличие от других компаний. Конечно же, никто не скажет, что купил у нас машину только потому, что наши туалеты безупречны. Но много раз женщины говорили мне: «Дамский туалет сделан с таким вкусом!» Я слышал и разговоры мужчин: «Не поверите, какая чистота у них в туалете». А в наши дни всему этому придают особое значение.

Здесь мы опять говорим о важности деталей. Возможно, чистота уборной дилера не самый значительный фактор при покупке автомобиля, но она создает впечатление о компании, а потому мы относимся к этому серьезно. При ремонте туалетов мы использовали обои стоимостью \$250 за рулон — такой уровень можно найти только в отелях высшего класса. Мы декорировали стены специально подобранными картинами (спортивная тема — для мужчин, цветы — для женщин). На полу особое покрытие, которое легко чистить. (Плитка бывает четырех категорий в зависимости от качества. Мы используем плитку только высочайшего качества четвертой категории и высшей белизны. Кстати, я обратил внимание, что стоимость натирания плитки мастикой выше стоимости ее замены. А поскольку мы каждый час моем наши туалеты, нам не приходится натирать пол. Мы просто меняем плитку раз в четыре года.)

Никто не покупает у нас машины только потому, что наши туалеты безупречно чисты. Но, как метко подметил Том Питерс, если в самолете на ковре вы видите пятна от кофе, вы можете задуматься, хорошо ли эта компания заботится о технической части самолета.

Зачем давать своим клиентам хоть малейший повод сомневаться в том, стоит ли иметь с вами дело?

Мы так же внимательно заботимся и о чистоте наших служебных туалетов. Однажды у меня был очень неприятный опыт. В то время у наших механиков был ужасный туалет в виде будки. Я зашел пообедать со своими сотрудниками, и старший смены сказал: «Карл, ты с большим вниманием относишься к нашим клиентам, но не всегда помнишь о своих сотрудниках. Видел ли ты нашу уборную? Ты считаешь, что мы так же живем у себя дома?» Мне было стыдно. Неделью спустя мы пригласили бригаду рабочих, которые полностью перестроили служебный туалет.

#### Основные выводы

— *Ни единого пятнышка.* И женские, и мужские туалеты должны приводиться в порядок ежечасно.

— *Создавайте впечатление.* Мелочи — блеск начищенного пола, картины на стенах — говорят о том, что вы заботитесь о деталях.

— *Настоящая проблема — это отдельные туалеты для руководства...* может быть, потому, что руководство боится заходить в любые другие у себя на территории?

## Глава 25

### Когда в последний раз вы задумывались о своих указателях и вывесках?

Вывески и указатели — это своеобразная форма клиентского сервиса, из тех, о которых обычно не задумываются. А стоило бы. В конце концов, вывески и указатели представляют собой систему передачи клиенту информации о вашем магазине, офисе или производстве. Они решают три задачи: обеспечивают узнавание вашего имени, описывают ваш продукт или сервис и рассказывают потребителю, как вас найти.

Если вывеска или указатель не решают одной из этих задач, следует ее немедленно убрать. Иначе создается эффект визуального хаоса, что затрудняет получение нужной для клиента информации и сильно снижает результативность самой идеи.

Указатели должны помогать. Большинство людей предпочтут следовать указателям, нежели спрашивать у всех вокруг, где располагается туалет. Но если они такого указателя не найдут (может, его вовсе нет, а может, он затерялся среди десятка других) — ваша система никому не помогает.

Вывески и указатели очень тонко демонстрируют окружающим ваши ценности и то, как вы ведете свой бизнес. Их обязательно нужно делать правильно.

Наши вывески и указатели делал парень по имени Крис Родамер, который создавал всю систему указателей в аэропорту Далласа. Все надписи сделаны строчными буквами: Крис убедил нас, что так проще читать. Он также приучил нас к тому, что на каждой двери должна быть табличка, чтобы люди знали, что там находится.

Шрифт и стиль сохранены как на внутренних, так и на внешних указателях. Таким образом, все они выглядят как единая информационная система. Мелочь, но она как раз демонстрирует клиенту ваше внимание к мелочам. Мы можем сомневаться, что Бог в деталях, но потребитель в этом уверен.

Как я упоминал выше, внутри нашего автоцентра вы не встретите огромных кричащих вывесок о каком-нибудь особом кредитном чуде этой недели. Такого типа плакаты идут вразрез с тем, что мы пытаемся сделать.

Всеми своими действиями мы создаем домашнюю атмосферу (ведь большинство людей не держат транспарантов у себя дома). Если нам нужно информировать клиентов о каком-либо специальном предложении — зачем вывешивать это на окна? Честно говоря, не представляю, какие еще сведения могут быть полезными внутри офиса, кроме указателей туалета, кафе и пожарных выходов.

#### Основные выводы

— *Это действительно необходимо?* Прогуляйтесь вокруг вашего магазина и посмотрите на каждый указатель. Вы наверняка обнаружите, что большая часть из них не очень нужна, а некоторые вообще окажутся антиквариатом. Снимите ненужные таблички.

— *Стильное единообразие.* Убедитесь в том, что буквы на всех указателях одинакового размера и стиля. Это мелкий штрих, но он говорит клиенту о том, что вы уделяете достойное внимание мелочам.

— *НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВСЕ ЗАГЛАВНЫЕ БУКВЫ.* Строчные буквы гораздо легче читать — попробуйте когда-нибудь.

## Глава 26

### Если босс плут, не ждите честности от его подчиненных

Люди постоянно следят за тем, что делает их руководитель. И если последний ожидает от своих подчиненных этичного поведения, он сам должен демонстрировать его. Если он нечестен с клиентом, сотрудниками или другими партнерами, его подчиненные воспримут это как норму, и лекции на тему этики в бизнесе уже не исправят ситуацию. Что еще хуже — хорошие люди никогда не станут работать на человека с плохой репутацией. Они просто уйдут, обнаружив какие-либо свидетельства его моральной нечистоплотности.

Но чаще проблема в другом: даже если руководитель — образец порядочности, как сделать так, чтобы все сотрудники организации действовали соответственно? Должен ли он обнародовать некую этическую политику? Требовать в качестве условия найма на работу еще раз перечитать Библию?

Очень долгое время мы бились над вопросом, как описать приемлемые стандарты поведения. Нам это удалось. Мы говорим нашим сотрудникам, что в любой ситуации они должны спрашивать себя: «Как будут выглядеть мои действия, если завтра они будут описаны на первой полосе местной газеты?»

Когда вы контролируете свои действия с помощью такого вопроса, все становится предельно ясно.

#### Основные выводы

— *Сделайте это очевидным.* Каждый должен знать, что для непорядочности нет никакого оправдания.

— *Слов недостаточно.* Руководитель не может просто читать мораль своим подчиненным, он обязан сам подавать пример этичного поведения — как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к клиентам.

— *Как поступать с нарушителями этических норм?* Если нарушение не нанесло серьезного урона — дайте им второй шанс. Но только единственный второй шанс. Если нарушение серьезное — немедленно увольте их.

## Глава 27

### Требования к одежде

Они так просты, что вполне уместятся в рамке для основных выводов. Вот они:

— *Как понять, правильно ли ты одет?* Просто спросите себя: «Хотел бы я, чтобы моя фотография в таком виде появилась в завтрашней газете?» (Этот вопрос, который столь полезен в области этики, и здесь срабатывает безотказно.) Если ты отвечаешь «нет» — ты одет неправильно.

— *Одевайтесь со вкусом.* Если и ошибаться, то лучше с перевесом в консервативную сторону. Ну, если только вы не продаете ультрамодную одежду. Очень немногие сочтут себя оскорбленными, если вы будете выглядеть несколько консервативно.

— *Униформа — хорошая идея.* Если это подходит для вашего бизнеса. Все наши консультанты по сервису носят синие блейзеры, серые брюки и галстуки.

## **VIII. Создавайте продукты, которые легко продавать**



## Глава 28

### Попробуй — продай немного

Как поступить, если фокус-группа предлагает какой-нибудь интригующий новизной подход или вам самому приходит в голову интересная идея? Попробуйте реализовать ее. Запустите пилотный проект.

Зачастую люди слишком много размышляют над различными идеями в ущерб их реализации, тратят массу сил и времени на исследование того, будут ли они работать. Но если вы слушаете своего клиента, вы будете знать, что ему действительно нужно. Тогда почему бы не применить вашу идею в небольших масштабах и не посмотреть, что из этого получится? (Этот урок мы вынесли из деятельности компании ЗМ. Таков их фирменный подход к новым продуктам. Когда в ЗМ появляется новая идея, вроде «постиков» на липкой основе, они выпускают небольшую партию, чтобы узнать, будет ли новинка принята и популярна. И только в случае успеха производят больше. Такой подход подтвержден годами успеха этой компании — значит, он должен работать и у нас.)

Мой любимый пример на эту тему приведен в книге Тома Питерса «В поисках совершенства».<sup>[5]</sup> Том рассказывает, как он стоял в огромной очереди в магазине. Очередь продвигалась медленно, и Том все более раздражался. Но вот он наконец добрался до кассы. И тогда кассир извинился перед ним и в качестве маленького презента, чтобы загладить вину, положил в пакет несколько конфет. Этот жест демонстрировал, что он действительно сожалеет.

Нам понравилась эта идея, и мы решили опробовать ее у нас. Мы купили немного шоколада и стали давать его в придачу к счету. И, так как люди реагировали положительно, теперь мы всегда поступаем так.

Несколько позже мы решили купить миниатюрные копии Cadillac Allante и давать их детям, которые приходят к нам в выставочный зал вместе с родителями. Улыбки детей — и их родителей — сказали нам, что это была отличная идея. Люди считают, что, если вы любите детей и собак, с вами все в порядке. Так же как в случае с конфетами, вручение машинок детям не стоит больших денег, чтобы попробовать и поддерживать эту инициативу, раз она нравится людям.

Если вы хотите понять, будет ли работать дорогостоящая программа, анонсируйте ее как специальное предложение на один

месяц. В этом случае, если она не сработает, вы не потеряете слишком много. Если же она будет иметь успех, вы сможете запустить ее и в следующем месяце.

Если мы хотим понять, будут ли работать большие программы — такие как бесплатное предоставление машины на время ремонта, — мы объявляем это как специальное предложение этого месяца. Мы не покупали сразу сотни машин для реализации этой программы; для начала мы приобрели пять автомобилей и предлагали тем, кто приезжал на ремонт, бесплатно машину на замену. Клиентам очень понравилась идея, и, так как спрос рос, мы продолжали покупать машины. Теперь у нас их 257.

Но если бы идея не прижилась, мы могли бы остановиться: ведь мы предупреждали, что это предложение ограничено рамками всего одного месяца.

Если мы все еще не убеждены в том, позитивна ли реакция на нашу новую идею, мы продолжим действие «специального предложения» на следующий месяц. И если в течение двух месяцев наше начинание не заработает, мы от него отказываемся.

Этот пошаговый подход появился в результате моего горького опыта. Однажды мне пришла в голову великолепная, как мне казалось, идея, как переключить владельцев «Линкольнов» на «Кадилаки». Мы отправили каждому владельцу «Линкольна» в Далласе предложение бесплатно заменить масло в машине и помыть ее, а пока работа будет выполняться, мы предоставим в его распоряжение «Кадилак». Я полагал, что лучше идеи быть не может. Они проведут день за рулем «Кадилака», влюбятся в эту машину и купят ее у нас.

Мы отправили 15 000 писем и получили только два ответа. Я никогда не выяснял почему; могу только предположить, что люди слишком ценят свое время, чтобы предпринять специальный вояж для бесплатной замены масла. Как бы там ни было, я сделал для себя важный вывод: никогда не тестируй идею в таких масштабах. Это был дорогой урок.

Предприими мы сегодня нечто подобное, я бы отправил 200 писем; и только если бы получил хороший обратный сигнал — оставшиеся 14 800.

Принцип «попробуй — продай немного» также распространяется и на область мерчендайзинга. В 1989 году Cadillac выпустил очень дорогую модель Fleetwood 60 Special, которую наш менеджер не хотел иметь на складе. Он утверждал, что она слишком дорогая и никто ее не купит. Но мне казалось, что она может продаваться — ведь всегда найдутся люди, которые предпочитают иметь все самое лучшее и дорогое. Тогда я

попросил заказать одну для меня, даже несмотря на то, что я не собирался ездить на ней долго. Я объезжал окрестности, и Ален Куэстром (который тогда был президентом Neiman-Marcus, а сейчас возглавляет Federated), увидев меня, попросил заказать такую же машину для него. Если человек с таким вкусом и претензиями покупает эту машину, у нас есть все шансы продать еще. Мы продали еще двадцать пять таких автомобилей в том году.

Отсюда вывод: если вы делаете что-то новое — не имеет значения, чего это касается, — сначала попробуйте немного и посмотрите, понравится ли это вашим клиентам. Если нет, убытки будут небольшими.

Иногда стоит проверять, работают ли все еще старые идеи, примененные однажды. Обычно мы давали клиентам, купившим у нас автомобиль, купон на восемь бесплатных замен масла. Мы поступали так в течение десяти лет, и это выглядело вполне логично: у клиента были основания обращаться к нам в сервис снова и снова; кроме того, это была наша своеобразная благодарность за покупку автомобиля.

В 1987 году развитие нашего бизнеса замедлилось, и у нас наступили непростые времена. Мы искали всяческие возможности снизить издержки. Кто-то предложил отказаться от бесплатной замены масла. «Но что случится, если люди будут разочарованы?» — спрашивали мы себя. И тогда мы решили попробовать всего пару месяцев. Мы выясним, будет ли это серьезной потерей для людей, и если да — мы извинимся и вернем программу. Итак, мы перестали раздавать купоны. И знаете, что произошло? Совершенно ничего! Ни один покупатель не сказал: «А где же мой купон на бесплатную замену масла?» Для нас это было большим сюрпризом. Продолжали ли покупатели пользоваться нашими сервисными услугами? Да, мы по-прежнему делали 30–40 замен масла в день. Но купоны просто ничего не значили для клиента. Мы бы никогда не узнали этого, если бы не применили принцип «попробуй — продай немного» (в данном случае вывернутый наизнанку). На этом нам удалось немного сэкономить.

В результате этого полезного опыта мы стали задаваться вопросом: все ли наши программы до сих пор имеют ценность для клиентов? Мы отказывались от какой-нибудь из них на время и наблюдали за реакцией.

Любопытная вещь произошла позже. Мы разослали 200 купонов на бесплатную замену масла владельцам «Олдс-мобилей», чтобы пригласить их к нам в сервис-центр, и получили шквал телефонных звонков с вопросом: «В чем трюк? Я должен буду что-нибудь купить, чтобы получить этот купон?» — «Ничего!» — «Вы уверены? Я действительно не должен купить или сделать что-нибудь?» — «Совершенно ничего!»

Оказалось, что люди просто не верят подобным предложениям.

#### Основные выводы

— *До того как потратить большие деньги...* попробуйте реализовать свою идею в малом масштабе и посмотрите на результат. Этот принцип одинаково хорош как в производстве, так и в сервисе и в системах оплаты.

— *Сделайте все возможное, чтобы минимизировать риск.* Если то, что вы собираетесь сделать, стоит немалых денег — представьте это как «временное предложение», например, только на этот месяц. При таком подходе не придется раскручивать большую программу продвижения. В конце месяца выяснится, стоит ли предложение того, чтобы оставить его на следующий месяц.

— *Что важно клиенту сегодня?* Если ваша идея нравилась людям пять лет назад, это не дает гарантии, что она по-прежнему ценна. Периодически исключайте программы, которые вы предоставляете, и наблюдайте за реакцией. Если потребителю важна та или иная услуга — извиняйтесь и немедленно ее возвращайте. Если нет — на этом можно сэкономить.

## Глава 29

### Хороший сервис не спасет плохой товар

Как бы вы ни старались, невозможно предоставить хороший сервис, если вы продаете некачественный товар. Он слишком быстро изнашивается или ломается. И даже лучшая в мире система обслуживания клиентов не спасет вас. Что бы вы ни делали, удовлетворенность клиента зависит от приобретаемого товара.

Таким образом, если вы видите, что продаваемые вами товары могут быть существенно улучшены, дайте об этом знать производителю. Это не всегда просто: обычно производители считают свой товар самым лучшим, и никто не может им сказать, что нужно потребителю. Чтобы к вам прислушивались, вы должны это заслужить. Иначе вам могут сказать: «Уж если ты такой умный, то что же ты ничего не можешь продать?» Не стоит рассчитывать на то, что через месяц после заключения контракта к вам станут прислушиваться, — построение доверительных отношений требует времени. Начните с хороших продаж. Так, мне больше доверяют производители «Кадиллаков», чем «Шевроле», поскольку я продаю значительно больше «Кадиллаков». Но дело здесь не только в продажах.

Во-первых, вы должны очень хорошо знать свой продукт. Ничто так не разрушает доверие, как предложение улучшить что-то конкретное, а потом выясняется, что производитель уже сделал это.

Во-вторых, вы должны очень хорошо знать рынок и конкурентов.

В-третьих, вам следует разбираться в технологии производства вашего продукта. Например, на создание новой модели автомобиля уходит четыре-пять лет. На Lexus LS400 ушло семь лет. Это необходимо знать, прежде чем требовать от производителей обновления модельного ряда.

И наконец, вам стоит научиться говорить на языке производителей. Зачастую дилеры и производители говорят об одних и тех же вещах на разных языках. В автомобильном бизнесе, например, разделены функции дизайнера и инженера: дизайнер отвечает за то, как выглядит автомобиль, а инженер за то, как он ездит. Вместе с ними вы можете влиять на процесс создания нового автомобиля. И к каждому из них нужен свой подход.

Как бы ни были гениальны ваши идеи, производители не будут прислушиваться к вам, пока вы не докажете, что знаете их продукт и их бизнес как свой собственный.

Нет никого ближе к потребителю, чем продавец. Поэтому производителям так важно взаимодействовать с нами.

Небольшое отступление о практике Cadillac. Главный управляющий этой компании Джон Греттенберг с момента начала своей работы решил вовлечь дилеров компании в процесс разработки новых продуктов. Он собрал группу из дилеров, дизайнеров и инженеров, и мы проработали вместе три дня. Для Cadillac это было очень важным процессом обмена мнением и идеями. А дилеры смогли лучше понять процесс создания машин и то, каких советов от них ждут.

Во время нашей встречи инженеры продемонстрировали, что все компоненты и узлы моделей Eldorado и Seville были, как говорится, мирового класса, и хотели узнать, будут ли пользоваться спросом машины такого качества. Мы сообщили им, что многие потребители сетуют на тесноту салона и хотят более яркого дизайна. После проведенного исследования (дилеры ведь тоже могут ошибаться) дизайн этих моделей был изменен. Результат превзошел все ожидания. Eldorado и Seville 1992 года — первые две модели, сконструированные в рамках программы Греттенберга, — были поразительны. (К радости поклонников этой марки, в дополнение к свежему дизайну в этих машинах был использован совершенно новый 32-клапанный двигатель.)

Еще одно преимущество такого сотрудничества продавцов и производителей: продавцы иногда могут сказать очень важные вещи, о которых из-за боязни быть наказанными или уволенными не решаются говорить сотрудники самих производящих компаний. Некоторые люди из Cadillac говорили мне: «У нас есть отличные идеи, но нас могут не послушать. Сказали бы вы о них нашему руководству».

В результате предложенной Греттенбергом программы руководители Cadillac стали часто приезжать к дилерам, чтобы побеседовать с посетителями. Впервые в истории компании была установлена связь между дилерами и производством.

Возможно, раньше мы так не нуждались друг в друге. Но теперь такое взаимодействие жизненно необходимо. Рынок становится все более конкурентным, и нужно все внимательнее прислушиваться к желаниям клиентов. А это значит, что необходимо вовлекать в процесс планирования производства тех, кто непосредственно взаимодействует с потребителями.

Самый простой способ добиться того, чтобы к вашим идеям прислушивались, — предложить какое-то небольшое улучшение, которое может дать быструю выгоду при небольших усилиях. Например, когда вышла модель Allante, она была встречена потребителями с энтузиазмом,

но многие сетовали на то, что хотели бы купить ее в красном или черном цвете, а именно этих цветов производитель и не предлагал. Дилеры дали знать об этом, и Cadillac добавил эти цвета. Теперь более половины продаваемых машин этого типа красные или черные.

Таким образом, для начала вы должны завоевать доверие «быстрой победой» и лишь потом пытаться давать более значимые советы. Например, об удвоении мощности двигателя или же участии Cadillac в гонках «Формулы-1».

Давая любую рекомендацию, делайте это вежливо, смотря на положение с точки зрения производителя (Джон Сьюэлл называет это «взгляд глазами партнера»). Вы должны понять, будет ли ваше предложение полезно партнеру: люди обычно охотно делают то, что помогает им жить проще.

Учитывая этот подход, мы обычно говорим: «С помощью этой штуки мы сможем продавать больше машин. А это и в ваших, и в наших интересах. Попробуйте!» Но вы должны быть уверены в правоте своих слов. Если ваша идея принесет плоды, то к вам будут прислушиваться и дальше. Если же вы ошибетесь, особенно в начале вашего сотрудничества, то ваши советы перестанут ценить.

Как мы решаем, что предложить? Это очень просто. Мы прислушиваемся к тому, что говорят наши покупатели и продавцы в демонстрационном зале. Кроме того, мы говорим и с нашими бывшими клиентами. Мы стараемся узнать, почему в этот раз кто-то купил новый «Мерседес», а не «Кадилак» или «Лексус».

Когда вам есть что сказать, нужно найти правильного человека, который выслушает ваши предложения. Это очень важный момент. Если ваш собеседник готов к восприятию новых идей — это здорово. Если нет, то придется поискать кого-то другого, причем не обязательно руководителя какого-либо департамента — это может быть и сотрудник двумя уровнями ниже. Возможно, вам удастся найти молодого амбициозного профессионала, который стремится наверх, а потому готов к восприятию новых идей, которые помогут ему взобраться по корпоративной лестнице.

Самый простой способ найти подходящего человека — послать ваши предложения нескольким адресатам. Тот, кто откликнется, и будет проводником ваших идей внутри компании. Но вы должны быть уверены в правильности ваших предложений. Конечно, не стоит опрашивать 9000 клиентов, чтобы выяснить, что им хочется машин красного и черного цвета, но нужно все-таки поговорить хотя бы с 90. Вам нужны факты, чтобы убедить производителей купить вашу идею. И процесс продажи идей

производителю не сильно отличается от процесса продажи машин клиентам.

Вам вряд ли удастся завоевать доверие быстро. Потребуется время на то, чтобы ваши партнеры признали в вас приверженца марки, а не «продавца бестселлеров», который без каких-либо комплексов переключается на другой товар, когда наступают непростые времена.

С одной стороны, ваши усилия по улучшению продукта отнимают у вас время, которое можно было бы потратить на торговлю; но с другой стороны, помогая производителю сделать более востребованный товар, вы заработаете себе на будущее. Обслуживание клиентов больше похоже на марафон, чем на спринт.

#### Основные выводы

— *Будьте убедительны.* Большинство производителей искренне верят в то, что они отлично знают свой рынок, а потому не всегда готовы прислушиваться к кому-либо. Чтобы добиться их внимания, вам нужно продемонстрировать, что вы разбираетесь в их бизнесе так же хорошо, как и в своем.

— *Заслужите доверие.* Если вы хотите, чтобы производитель изменил что-либо в своих процессах, вы должны быть полностью уверены в том, что рекомендуете. Не приходите с догадками и предположениями. Покажите, что вы были настойчивы и инвестировали достаточно много времени и денег, чтобы подтвердить предположения.

— *Начните с простых вещей.* Пусть вашим первым предложением будет простой совет, который не требует от производителя дорогостоящего изменения процессов, но при этом принесет результаты в обозримом будущем. Добейтесь нескольких маленьких побед, прежде чем переходить к более значимым советам.

— *Отношения похожи на хорошее вино... чем больше выдержка, тем лучше.* Построение отношений с производителями требует значительного времени. Не спешите и не ждите мгновенного эффекта.



## **IX. Заимствуйте**

## Глава 30

### Зачем изобретать велосипед? Просто улучшите его!

Какие бы новые начинания мы ни старались внедрить, мы всегда смотрели, как это делают наши партнеры и конкуренты. Зачем изобретать велосипед, если кто-то уже сделал его лучшую модель? Нужно просто присмотреться к чужому опыту и приспособить его к своей ситуации.

Меня, к примеру, всегда раздражало использование громкоговорителей в дилерских центрах. На мой взгляд, это непрофессионально и неприятно, когда администратор пытается найти другого служащего, используя громкую связь. Но, пока я не пригляделся к работе одной из сетей пиццерий, я не представлял себе, как обойтись без этого.

Как-то в выходные я пошел вместе со своим детьми в пиццерию Chuck E Cheese. В этом месте была специальная развлекательная программа с анимацией и возможностью поиграть в Nintendo. Если вам хотелось заказать что-нибудь, вы просто подходили к стойке и делали заказ. Пока вы смотрели представление или играли с детьми, ваш заказ поспевал.

Учитывая шум, который производили дети, анимация и игры, не было никакого смысла кричать: «Мистер Сьюэлл, ваша пицца готова!» — никто бы не услышал. Вместо этого при заказе каждому давали номер. Когда очередной заказ был готов, специальный звук извещал об этом, а на мониторе появлялся его номер. Эта система работала отлично. Покупателям не приходилось толпиться возле кухни, пытаясь выяснить, готов ли их заказ.

Мы позаимствовали эту идею, немного модифицировав ее. Раньше после того, как вы внесли деньги в кассу, кассир говорил в громкоговоритель: «Машину № 473 на выход». Услышав объявление, ассистент продавца должен был найти эту машину и подать ее к выходу. Система никогда не работала особенно хорошо. Во-первых, целый день всему центру приходилось слушать нашу громкую связь. Во-вторых, никогда не было уверенности в том, что нужный сотрудник слышал объявление: в этот момент он мог быть внутри другой машины с закрытыми окнами, или общаться с клиентом, или же просто говорить по телефону. Единственным подтверждением того, что мы были услышаны, был факт пригнанной машины. Если же этого не происходило, то клиент

был вынужден ждать, ждать и ждать, выражая неудовольствие. В этом случае мы снова давали объявление по громкой связи, и все шло по следующему кругу.

Сегодня благодаря Chuck E Cheese картина несколько иная. Вы оплачиваете счет, кассир вводит эту информацию в компьютер, и она сразу же попадает в компьютер и на монитор сервиса по доставке автомобилей. Когда оператор видит эту информацию, он отвечает кассиру, что машина сейчас будет доставлена. Если оператор не отвечает, мы знаем: что-то не в порядке, и кто-нибудь отправляется выяснять, в чем дело.

Отпала необходимость в громких объявлениях, и мы всегда знаем, получено ли информационное сообщение и когда будет автомобиль. И главное, время ожидания клиентом отремонтированной машины сократилось в среднем с шести минут до двух. И всеми этими достижениями мы обязаны своему визиту в местную пиццерию.

Таким же образом мы заимствуем идеи всякий раз, когда видим что-нибудь полезное, — ведь это очень практичный подход! Для чего терять время и пытаться решить проблему самим, если это уже кто-то сделал за нас? Конечно, бывают уникальные ситуации, с которыми вам придется справляться самостоятельно. Но встречаются они крайне редко. В большинстве случаев хорошее решение можно позаимствовать. Билл Марриотт наверняка знает гораздо лучше меня, как организовать обслуживание огромного количества людей быстро и эффективно. Так почему не воспользоваться его опытом? Почему не использовать лучшие решения McDonald's, American Airlines, Disney, адаптируя их под потребности и особенности вашего бизнеса? Мы поступаем именно так. (Это и один из секретов успеха книг Тома Питерса: в них он рассказывает об опыте лучших компаний.)

Мы уже рассказывали, как нам помог опыт Диснея в создании и оформлении рабочего пространства. Мы также выяснили, какие строительные и отделочные материалы использованы в ресторанах McDonald's, и в наших сервис-центрах теперь используем только их. Если они выдерживают такое количество ног, как в McDonald's, то они достаточно крепкие и для нашей ремонтной мастерской. И мы создавали свою программу по стимулированию сбыта после выхода программы American A Advatage.

Если идея работает в одной компании, вы можете быть уверены, что она сработает и в другой. Люди не так уж сильно отличаются друг от друга.

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

— Berry, Leonard L., Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. Delivering Quality Service. New York: The Free Press.

— Bradshaw, Pete. Personal Power. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

— Cusumano, Michael A. The Japanese Automobile Industry. Cambridge: The Harvard University Press.

— Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

— Goldratt, Eliyahu M., Cox, Jeff. The Goal. Croton-on-Hudson: North River Press.

— Marcus, Stanley. Minding the Store. Boston: Little, Brown and Company.

— Marcus, Stanley. Quest for the Best. New York: The Viking Press.

— Ohno, Taiichi. Workplace Management. Cambridge: Productivity Press.

— Ohno, Taiichi, Setsuo, Mito. Just-in-time for Today and Tomorrow. Cambridge: Productivity Press.

— Peters, Tom. Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf.

— Peters, Tomas J., Waterman, Robert H., Jr. In Search of Excellence. New York: Harper&Row.

— Shingo, Shigeo. A study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint. Cambridge: Productivity Press.

— Sloan, Alfred P., Jr. My Years with General Motors. New York: Doubleday/Currency.

Мы считаем метод заимствования идей настолько полезным, что организуем их специальные полевые поиски. Наши мастера по кузовному ремонту ездили в Калифорнию, чтобы ознакомиться с местным опытом. Руководитель этого департамента побывал в лучших мастерских Европы, чтобы понять, как им удается так мастерски подбирать цвет. В результате мы теперь используем краски Sikkens и красильные камеры Garmat.

Мы также делаем закупки у наших конкурентов. Это оказывает неоценимую помощь, потому что позволяет узнать их сильные стороны. Я посещаю их демонстрационные залы, чтобы посмотреть на их мерчендайзинг. У нас есть и пара человек для контрольных закупок автомобилей, чьи лица неизвестны конкурентам. Так мы узнаем секреты их сервиса, уровень цен, отношение к покупателям, а главное — что-нибудь, чему стоит поучиться. (Как результат, мы, например, сменили свой банк на банк конкурента для обслуживания покупок в кредит.)

Временами мы посещаем места, которые не имеют ничего общего с

нашим бизнесом — рестораны, музеи, отели, парки, — только для того, чтобы посмотреть, как у них организован клиентский сервис, освещение или музыкальное оформление, носят ли сотрудники униформу и какую.

Иногда люди, которым я рассказываю о нашем опыте заимствования, восклицают: «Да, это прекрасно и, наверное, работает тут у вас в Далласе. Но у нас в Нью-Йорке (Сан-Франциско, Чикаго) клиенты совсем другие. У нас это работать не будет». Чепуха. Ничто так не раздражает меня, как пустые фразы типа: «Это не будет работать там, где я живу». Множество прекрасных программ и систем, которые успешно работают у нас, мы позаимствовали в разных частях света. И все эти идеи работают в Далласе, в Филадельфии, Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и даже в Новом Орлеане — а этот город очень сильно отличается от Далласа. Многие говорили, что наши принципы ведения бизнеса там неприемлемы, потому что люди в Новом Орлеане более требовательны и прижимисты. Но, как показала практика (у нас там центры Cadillac и Chevrolet), наша система сбоев не дает. Люди любят хороший сервис независимо от того, где они живут.

Самые лучшие системы работают в любом месте земного шара. И если у вас их еще нет — поищите компании, у которых можно что-то позаимствовать, возьмите все лучшее и адаптируйте к своему бизнесу.

#### Основные выводы

— *Заимствуйте — это быстрее.* Будь у нас достаточно времени, можно было бы такое изобрести... Но зачем тратить это время? Встречаясь с новой проблемой, просто смотрите внимательно по сторонам, и вы увидите, что кто-то ее уже решил.

— *Заимствуйте лучшее.* Если уж брать кого-то за образец — так лидеров бизнеса. Кто наилучшим образом содержит свою территорию? Конечно, Дисней! Именно он стал для нас образцом, когда мы решали, как должна выглядеть наша лужайка. Покрытие на полу в нашем сервисном отделении сделано поставщиком McDonald's. Мы узнали, что в поисках самой прочной плитки они посетили всех производителей на земле. Нам же не пришлось этого делать — мы просто воспользовались их находкой.

— *Активно ищите идеи, которые могут быть заимствованы.* Организуйте специальные вылазки за новыми идеями. Если вы видите решение, которое вам нравится, — расспросите о нем. Люди любят рассказывать о своем бизнесе.

— *Не бойтесь модифицировать.* Через наш автоцентр не

проходит поезд на монорельсе, и у нас не останавливаются каждую ночь тысячи людей, каждый из которых хочет проснуться в 7.00. И тем не менее мы используем идеи Диснея по поддержанию чистоты и порядка и Марриотта по обслуживанию большого количества людей. А модификации этих идей позволяют им полностью соответствовать особенностям нашей ситуации.

## Глава 31

### О некоторых вещах вы даже и не подозревали

Гарри Трумэн говорил: «Вы ничего не знаете о тех вещах, о которых никогда не читали». Мы очень ценим наших консультантов Стенли Маркуса, Стива Малвани и Тома Питерса, поскольку они расширяют наши познания.

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

Если с кем-либо из консультантов нам работается комфортно, то мы вновь и вновь обращаемся к его услугам. Чем дольше мы работаем вместе, тем лучше консультант знает наш бизнес и тем эффективнее наше сотрудничество. Прекрасным примером таких отношений может служить наша работа с Питом Брэдшоу. Мы впервые встретились в Гарварде на семинаре по организационному поведению, который собирала компания Cadillac. В то время Пит ничего не знал об обслуживании и продажах автомобилей. Однако он быстро всему научился, приобщив эти знания к своему опыту консультационной работы с авиакомпаниями, издательствами и нефтяным бизнесом.

Он сделал интересный вывод: те люди, которые ценят себя, делают лучшую работу и значительно больше заботятся о своих клиентах. Вот что он говорил:

«Если мы любим и уважаем себя, мы можем позволить себе быть отзывчивыми и прислушиваться к пожеланиям других людей. Те, кто чувствует себя бессильным и не считает себя ценным, не слишком заботятся о чужих проблемах».

Секрет, по словам Брэдшоу, заключается в том, чтобы создать атмосферу, в которой каждый сотрудник чувствует, что его работа вносит вклад в успех компании. Он выделяет четыре компонента внутренней уверенности и высокой самооценки сотрудников.

1. Достижения. Объективно измеренные результаты деятельности сотрудника соотносятся с ясными и справедливыми целями. Достижение целей напрямую влияет на оплату и продвижение.

2. Чувство, что о тебе заботятся. Условия работы демонстрируют

уважение и заботу работодателя о сотрудниках.

3. Полномочия. Компания поощряет индивидуальность и самостоятельность своих людей — при условии соблюдения общих стандартов и ценностей. От каждого ждут идей о том, как можно было бы улучшить работу. Любые идеи могут быть услышаны, а тот, кто их генерирует, имеет влияние.

4. Принципы и ценности. В процессе отбора сотрудников общность ценностей должна быть превыше всего. Компания должна следить за соблюдением стандартов поведения и увольнять нарушителей.

Как вы, наверное, уже заметили, мы следуем идеям Брэд-шоу, и они помогают нам в развитии наших автоцентров.

Консультанты выполняют еще одну важную роль — роль независимых советников. Некоторые вещи невозможно обсудить со своими работниками: например, вопрос продажи компании или увольнения сотрудника, который проработал много лет, или вопрос о найме менеджера высшего звена. В этом случае лучше поговорить с тем, у кого нет личных интересов в компании.

Для нас в этой роли выступал Пит. Люди могли прийти к нему и сказать: «У меня есть сложная проблема с Карлом или с моим менеджером», — и он подсказывал решение. Кроме того, он проводил нашу ежегодную встречу менеджеров, на которой мы обсуждали имеющиеся проблемы и возможности наших центров.

Помимо этого Пит выступал моим личным советником. Я не всегда следовал его рекомендациям, но всегда высоко ценил возможность услышать независимое мнение.

Гарри Трумэн был прав, когда говорил: «Вы не знаете ничего о тех вещах, о которых не читали». Когда вы развиваете свой бизнес, ищите тех людей, которые уже проходили этим путем. Они обладают знаниями и навыками, которые вам так необходимы.

Стенли Маркус всегда твердил о том, что мы должны взглянуть на вещи глазами клиента. Благодаря ему теперь ни одно нововведение не может быть реализовано, пока мы не убедимся, что оно в интересах клиентов. Когда Стенли вышел на пенсию с поста председателя совета директоров компании Neiman-Marcus, я спросил его, мог бы он работать со мной в качестве консультанта. Он улыбнулся и сказал: «Карл, ты не сможешь себе позволить нанять меня». И он был прав, я не мог нанять его



на постоянную работу. Мы договорились вместе обедать раз в месяц. Это я мог себе позволить. Так и началось наше сотрудничество. Стенли разбирался в торговле автомобилями как никто другой. Одна из наиболее важных вещей, которым он научил меня, — это то, что ориентация на качество всегда приводит к победе. Существует целый класс потребителей, которые во всем больше всего ценят качество. Если вы продаете лучшие машины, предоставляя лучшее обслуживание, то эти клиенты сами найдут вас. А персонал, следующий правильным ценностям, не даст им уйти с пустыми руками.

#### Основные выводы

— *Вы отвечаете за работу вашей компании.* Использование консультантов — полезная штука, но не забывайте, что они не заменяют вас. Если ваше шестое чувство подсказывает вам решение, следуйте ему — вы будете правы в 99 случаях из 100. Привлекайте консультантов, чтобы получить новые идеи и протестировать свои собственные.

— *Опыт может быть хорошим учителем.* Когда вы нанимаете консультанта, ищите того, кто обладает успешным опытом. Возможно, он уже прошел все то, над чем вы сейчас бьетесь.

— *Выстраивайте отношения.* Найдя один раз хорошего консультанта, не отходите от него далеко. Со временем хороший консультант становится только лучше. Он все больше и больше узнает о вашем бизнесе и может предложить все больше и больше полезных идей.

## **Х. Ваш имидж**

## Глава 32

### Говорите мягко, но...

Когда мы думаем о том, как будет выглядеть наша реклама, мы ставим две цели. Во-первых, мы хотим, чтобы реклама отражала то, каким образом мы ведем свой бизнес, и во-вторых, мы хотим создать что-то, чем мы сможем гордиться перед нашими родными и друзьями.

Создавая рекламу, мы всегда помним, что лежит в основе нашего бизнеса. Вместе с нашим рекламным агентством мы выработали простую идею, которую доносим до потребителей. Вот ее суть: «Автоцентры Сьюэлла всегда работают честно, с чувством собственного достоинства и стиля, предлагая клиенту лучший сервис».

Мы строим нашу рекламу, основываясь на этой идее. Мы всегда рассказываем простую историю, сопровождая ее музыкой. При этом главная мысль остается неизменной: ведь если говорить потребителю то одно, то другое, можно ввести его в заблуждение. Вы поймете, о чем мы говорим, прочитав несколько сценариев нашей радиорекламы прошлых лет.

Диктор: Сьюэлл Виллидж Кадиллак просит мистера Стенли Маркуса в двух словах рассказать об услугах компании.

Маркус: Сомерсет Моэм однажды сказал: «Жизнь странная штука. Если вы соглашаетесь только на самое лучшее, вы частенько получаете это». Я обнаружил, что люди, однажды испытавшие лучшее обслуживание, редко ищут других партнеров.

Диктор: Больше 70 лет семья Сьюэллиов обслуживает самых взыскательных потребителей. Благодаря этой политике компания стала крупнейшим дилером Кадиллака на Юго-Западе. Она работает по субботам, предлагает одну из 150 машин взамен сданной клиентом в ремонт, использует удобную систему предварительной записи и, что самое важное, уделяет персональное внимание каждому клиенту.

Маркус: Представляя клиентам исключительное обслуживание, мы становимся для них надежными партнерами. Диктор: Сьюэлл Виллидж Кадиллак, Леммон-авеню, возле университета.

Фоновые звуки: Музыка, на фоне которой слышны звуки движения старинных автомобилей.

Диктор: 1911 год. Америка влюблена в новое изобретение —

автомобиль. Семья Сьюэллов начинает продажу машин. Она строит свой бизнес на принципе: «Относись к клиенту так же, как ты хотел бы, чтобы относились к тебе». С годами этот принцип остался неизменным и позволил семье открыть шесть автоцентров.

Фоновые звуки: Уличные звуки современного города.

Диктор: 1990 год. Америка влюблена в автомобили, и семья Сьюэллов все так же ведет свой бизнес, руководствуясь старым принципом. Времена меняются, но истинные ценности не стареют. Сьюэлл Виллидж Кадиллак-Стерлинг, Сьюэлл Олдсмобиль, Сьюэлл Бьюик-Нэндей и Сьюэлл Лексус. Традиции семейного обслуживания с 1911 года.

Мы надеемся, что эта реклама продает. Я не думаю, что стоит использовать агрессивную рекламу или такую, которая вводит клиентов в заблуждение. Это может работать какое-то время, но в конце концов приведет к обратному эффекту. В своих роликах надо продемонстрировать класс и стиль — это выделит их на фоне других, назойливых и крикливых. Мы не мельтешим в своих центрах и не делаем этого в своей рекламе.

Используя рекламу, помните, что она является отражением сущности вашего бизнеса.

Мы не заявляем, что у нас самое лучшее обслуживание и самый дружелюбный персонал. Вместо этого мы стараемся доказать наши преимущества с помощью фактов. В рекламе мы делаем акцент на то, что работаем по субботам и что к услугам клиентов 150 машин, одну из которых они могут бесплатно использовать, сдав машину в ремонт. После того как клиент в первый раз воспользуется нашими услугами и почувствует наш стиль, он возвращается к нам снова и снова.

Основные выводы

— *Класс.* Тот, кто старается выиграть, предлагая самую низкую цену, не имеет будущего. В рекламе не стоит говорить о цене. Вместо этого всегда старайтесь рассказать о принципах, на которых основан ваш бизнес.

— *Демонстрируй, а не декларируй.* Не говорите, что у вас самые дружелюбные продавцы. Приведите несколько примеров их поведения. Пусть клиенты сами сделают выводы.

— *Все, что вы делаете, работает на ваш бренд.* Каждая мелочь формирует бренд компании для клиентов и сотрудников.

Мы демонстрируем, что для нас действительно важно. Именно поэтому так значимы детали, будь то форма нашей одежды, качество используемой бумаги или стиль нашей речи.

— *Найдите время, чтобы познакомиться с отчетами исследовательских компаний о рейтингах различных СМИ.* Это не высшая математика, что бы вам ни говорили ваши рекламные агенты.

## Глава 33

### **Промо-акции: футболки с символикой или поддержка симфонического оркестра?**

Наши промо-акции, как и наша реклама, призваны построить взаимоотношения с нашими клиентами. Мы хотим, чтобы упоминание о наших автоцентрах вызывало у клиентов положительные эмоции и образы. Своими промо-акциями мы хотим подчеркнуть индивидуальность нашей компании.

Когда я был маленьким, в Далласе образцом для всей розничной торговли служил магазин Neiman-Markus. У них была лучшая система мерчендайзинга, самые дружелюбные продавцы, и, если у вас возникали проблемы с купленной вещью, ее всегда можно было вернуть. Без вопросов. Владелец компании Стенли Маркус любил пошутить, и вслед за ним его магазин приобрел репутацию веселого места. Они поддерживали ее, из года в год готовя экстравагантные подарки к Рождеству.

Пример этой компании заставил нас задуматься о том, как создать собственный достойный имидж. Обычно дилерские центры не вызывали добрых чувств. Мы решили использовать промо-акции, чтобы показать людям: наши центры в лучшую сторону отличаются от других.

Мы начали нашу программу, приглашая клиентов на ежегодную вечеринку, где представляли модели машин следующего года. Мы предлагали шампанское, ростбифы и вкуснейшие десерты. На вечеринке обязательно играл оркестр, а все сотрудники были при галстуках. Нашей целью не было продать машины новых моделей тут же (хотя если клиент загорался, мы не отказывались) — в целом мы хотели отпраздновать начало нового сезона и поблагодарить наших клиентов.

С каждым годом мы делали все более интересные представления. Ларри Хагман — очень известный актер из популярного сериала — помогал нам открывать наш новый центр Cadillac. Чтобы увидеть его, пришло больше 5000 человек.

(Вообще-то мы приглашали только наших клиентов, но слухами земля полнится. И в конце концов мы пригласили всех, кто приедет к нам на «Кадиллаке». Люди приезжали со всего штата, и на стоянке, рассчитанной на 5000 мест, не хватило места. Некоторые особо предприимчивые владельцы домов возле нашего центра сдавали парковочные места прямо у

себя во дворе.)

Промо-акции привлекают к вам внимание. Позаботьтесь обо всех деталях. Иначе у людей останется неприятное впечатление — что гораздо хуже, чем если бы вы вообще ничего не делали.

Мы организовывали выставку покорителей Запада из Музея ковбойской славы и приглашали к себе Ассоциацию собирателей моделей железных дорог, и родители приводили к нам своих детей (или наоборот?) посмотреть на игрушечные поезда. А поскольку все любят вкусно поесть, мы всегда приглашали отличного повара.

Все это, естественно, привлекало людей в наши центры, но не это было нашей основной целью. Прежде всего мы хотели поблагодарить наших клиентов за то, что они покупали машины именно у нас. И второе, мы хотели построить длительные и доверительные отношения с нашими клиентами, чтобы они вновь и вновь возвращались к нам.

#### Основные выводы

— *Каждая промо-акция должна нести идею вашего бизнеса.* Вы создаете себе определенный имидж. Поэтому нельзя одновременно спонсировать симфонический оркестр и раздавать футболки на перекрестках.

— *Если у вас есть сомнения, пригласите только ваших старых клиентов.* Выбирая между приглашением потенциальных и старых клиентов, отдавайте предпочтение последним. Именно благодаря им вы имеете свой кусок хлеба с маслом.

— *Будьте внимательны к деталям и не скупитесь.* Оденьте ваш персонал в лучшие костюмы, пригласите оркестр и купите свежих цветов. Помните, вы работаете, чтобы создать впечатление, которое должно остаться у ваших клиентов. Что лучше: чтобы они вспоминали выдохшуюся газировку и засохшие тосты — или же шампанское с икрой?

## **XI. Сделайте так, чтобы клиенты возвращались**



## Глава 34

### Клиент, который приносит \$332 000

Наверное, вы уже заметили, что я верю в пользу хороших манер, т. е. в искреннее желание говорить «спасибо», «пожалуйста», «господин», «госпожа». Приносит ли это результат? Стоит ли содержать демонстрационный зал и раздевалки для рабочих в чистоте? Готов спорить на любую сумму, что это окупается. В долгосрочной перспективе это принесет много денег, поскольку мы искренне заботимся о наших клиентах.

Придерживаются ли этих принципов все компании? Нет.

Есть ли клиенты, которые стараются сэкономить каждый цент?

Да. Такие люди обычно покупают в Sears масляный фильтр, затем — масло на распродаже в K.Mart. Затем, будучи уверенными, что сэкономили пару долларов, идут в гараж и целый час самостоятельно меняют масло в своей машине. Да, так действительно выходит дешевле, но это занимает три часа. У большинства людей есть лучшие способы распорядиться этими тремя часами. Они не хотят тратить свое драгоценное время на всякую суету. Покупая, они хотят получить хорошее обслуживание, и мы стараемся, поскольку боремся за покупку не одного, а 10–12 автомобилей. Именно столько машин типичный американец меняет за свою жизнь. Предположим, что средняя машина стоит \$25 000. Это значит, что только на машины он тратит \$300 000. Добавив сюда стоимость работ и запчастей, мы получаем \$332 000.

Чем бы вы ни торговали, каждый раз, встречая нового клиента, задумывайтесь о том, сколько он может принести вам в будущем.

Сколько этот человек может купить у вас в течение всей жизни? Такой вопрос мы задаем себе, когда встречаем каждого нового покупателя. Нужно настраиваться не на единственную сделку, а на долгосрочные отношения. Мы хотим, чтобы клиент купил у нас не одну машину, а 10 или 12 в течение своей жизни.

Как вы думаете, можем ли мы сделать несколько дополнительных усилий ради покупателя 12 машин? Вы еще сомневаетесь?

Существует и другая причина, по которой стоит заботиться о своих

клиентах. Если наши клиенты довольны, они расскажут о нас своим друзьям, а это самая лучшая реклама на свете. Мы часто используем слоган: «Спроси у того, кто уже покупал у нас». Если потенциальные клиенты имеют возможность поговорить с теми, кто уже пользуется нашими услугами, наши шансы значительно возрастают. А это значит, у нас могут появиться еще клиенты на \$332 000.

Как видите, наш принцип отношения к клиентам как к близким друзьям или родственникам — это не только альтруизм. Мы все в действительности прежде всего думаем о себе. Каждый раз, когда мы делаем какие-либо усилия, мы задаемся вопросом: а что я с этого буду иметь? Поэтому, доброжелательно и внимательно относясь к людям, вы завоевываете больше клиентов, чем при равнодушном и грубом отношении.

В некоторых местах, как, например, в Sears, вы не ожидаете особого внимания к себе. Единственная причина ваших покупок там — низкая цена. Мы придерживаемся другой политики, которая схожа с философией фешенебельных отелей. Клиенты таких отелей готовы платить немного больше: ведь всякому приятно жить в таком месте, где можно найти шоколадку на своей подушке, а полотенца большие и мягкие.

Такие мелочи стоят для потребителей ненамного больше обычного, но они поистине бесценны. И даже при том, что наш уровень прибыльности не самый высокий среди продавцов автомобилей, мы не жалуемся на бедность, поскольку наши клиенты, становясь нашими друзьями, возвращаются к нам вновь и вновь. В результате мы работаем в этом бизнесе уже многие годы.

#### Основные выводы

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

— *Мерьте.* Конечно же, следует быть вежливыми со всеми, но вы должны знать, кто именно из клиентов принесет вам \$332 000, и относиться к ним соответствующим образом. Такие клиенты заслуживают дополнительных усилий. Они не должны никогда и ничего ждать.

— *Помните, что на самом деле вы продаете.* Большинство людей покупает решение своих проблем, а не просто продукт.

Поэтому часто они готовы платить за экономию своего времени.

## Глава 35

### Как добиться того, чтобы вам прощали промахи

Если вы сдерживаете свои обещания, то клиенты простят вас один раз, а может быть, и дважды. Это можно сравнить с банковским счетом. Каждый раз, когда вы делаете свою работу хорошо, вы делаете вклад на свой счет. Каждый раз, когда вы ошибаетесь, с вашего счета списываются деньги, причем одна ошибка соответствует десяти реализованным делам. До тех пор пока баланс вашего счета положителен, клиенты будут прощать вас.

Вспомните, сколько раз вы посещали только что открывшиеся рестораны с плохим обслуживанием и едой. Уверен, вы не возвращались туда. У вас еще не сложилась история отношений, ради которой стоило бы попробовать снова.

Все, что вам необходимо знать, чтобы исправить свою ошибку, вы выучили еще в детском саду: признай свою ошибку, немедленно ее исправь и попроси прощения. Ваши покупатели, так же как папа с мамой, непременно простят вас.

Надеюсь, что мы даем вам достаточно оснований, чтобы вернуться, несмотря на то что иногда совершаем ошибки. Возможно, вам запомнилось, что мы всегда очень вежливы и хорошо справлялись с работой в прошлом. Или что мастер в сервисе всегда помнит, какой тип масла вы предпочитаете, и знает, что вы ненавидите, когда кто-нибудь с сигаретой в зубах копошится в салоне вашей машины.

Вы помните, что нам небезразличен ваш автомобиль, мы заботимся о вас и действительно очень стараемся. Если так, то, когда мы делаем небольшой промах, вы склонны нас простить.

Цель любого бизнеса — не разочаровать клиента. Но если с покупателем уже построены прочные взаимоотношения, вы можете себе позволить единожды промахнуться, и все равно клиент останется с вами.

#### Основные выводы

— *Вы создали некоторое количество нематериальных активов... не разрушайте их в одночасье. Если вы сделали ошибку — или ваш клиент так считает, — признайте ее и срочно*

исправьте.

— *Вам не нужно откупаться от людей.* Искренние извинения и своевременная корректировка ваших действий практически всегда способны решить возникшую проблему.

— *Не превращайте это в привычку.* Наличие большой истории ваших теплых отношений с клиентом действительно способствует тому, что клиент готов простить вам промахи. Но не испытывайте его терпение, не повторяйте своих ошибок.

## Глава 36

### Такой подход действительно работает

Полагаю, что результаты, которых мы достигли, — лучшее доказательство того, что первоклассное обслуживание ведет к процветанию бизнеса. Интуитивно такой подход люди понимают и принимают. Обычно они говорят нечто вроде: «Конечно, вы хорошо ко мне относитесь, и я более склонен купить у вас, чем у кого-то другого».

Большинство людей согласны с этим. Но иногда встречаются индивидуумы, полагающие, что все это сантименты.

Я устал от высказываний, что наши траты и усилия приводят только к избалованности клиентов и что наш успех не что иное, как удача и воля случая. Мы решили пригласить J.D.Power & Associates — независимую исследовательскую компанию, хорошо известную своими отчетами о качестве автомобилей, — оценить нас. Они опрашивали наших покупателей, никому не говоря, на кого работают. Я надеялся, что их отчет даст мне несколько цифр, подтверждающих, что мы выбрали верный путь, а также поможет определить, в чем нам надо подтянуться.

Результаты оказались потрясающими. Кто бы не хотел, чтобы признанные эксперты в его бизнесе сказали о его работе следующее: «Sewell Village Cadillac является лучшим примером в отрасли по степени удовлетворенности клиентов. Их позитивное отношение к людям является самой сильной стороной автоцентра».

«Если бы компания Sewell Village Cadillac была включена как автомобильный бренд в традиционное исследование, ее суммарная оценка поставила бы ее на одно место с победителем этого года — Асуга».

Эти слова были первым абзацем отчета. Далее D.Power отмечал, что оценка качества обслуживания нашей компании была на 31,5 % выше среднего национального уровня и что квалификация и личные качества наших людей были экстраординарными. Например, мы превосходили средний национальный уровень Cadillac по качеству работы мастеров на 45 %, тогда как сам Cadillac имел самые высокие оценки среди национальных брендов.

Здесь было еще много приятных цифр (см. табл. 1).

**Табл. 1. Процентный рейтинг качества обслуживания (процент поставивших «отлично» из общего числа опрошенных)**

	Sewell	Cadillac, в среднем	Cadillac, лучшие автоцентры, в среднем
Вежливость по отношению к клиенту	84	54	56
Легкость и простота размещения заказа	75	54	39
Готовность персонала помочь клиенту	75	49	53
Квалификация персонала	66	42	57

И снова очень высокая оценка нашего персонала: все клиенты, кто не поставил «отлично», поставили оценку «очень хорошо», других вариантов не было.

«Трудно представить, что оценка автоцентра может быть сколько-нибудь лучше», — пишет Power, добавляя, что наша оценка удовлетворенности потребителей оказалась на одном уровне с удовлетворенностью покупателей Acura, которая занимает первое место в данном рейтинге.

Но мне казалось, что этой информации все еще недостаточно, чтобы скептики навсегда умолкли. И мне, к счастью, удалось обнаружить то, что надо!

В исследовании было задано два вопроса, которые попали в самое яблочко — в суть того, что меня интересовало: приводит ли высокая удовлетворенность клиентов к более высоким продажам.

Power спросил наших клиентов и клиентов других автоцентров Cadillac, были ли они «очень удовлетворены» автомобилем, который приобрели. Это очень хитрый вопрос, так как машины в нашем автоцентре такие же, как везде.

И, несмотря на этот факт, наши клиенты были «очень удовлетворены» своим автомобилем на 25 % чаще, чем в среднем по стране. *Наши потребители выше оценили машину по причине хорошего сервиса, который был им предоставлен во время и после покупки.*

Если следовать данному рассуждению, мы вправе ожидать больше постоянных клиентов, чем у других дилеров, и, как вы видите ниже, Power подтвердил это (см. табл. 2).

**Табл. 2. Процент покупателей, которые приобретут/не приобретут такой же автомобиль у того же дилера**

	Sewell	Cadillac, в среднем
Определенно приобретут	47	35
Возможно, не приобретут	9	13
Определенно не приобретут	3	9

Итак, данное исследование показало, что мы не тратили наши деньги зря, потакая прихотям своих клиентов. Этот способ ведения бизнеса действительно работает!

#### Основные выводы

— *Пригласите независимых экспертов посмотреть на ваш бизнес.* Несмотря на ваши регулярные исследования удовлетворенности потребителей, периодически — например, раз в три года — приглашайте какого-нибудь эксперта. Это позволит вам не только перепроверить результаты собственных исследований, но и сравнить ваши достижения с результатами работы конкурентов в целом по стране.

— *Ищите как плохое, так и хорошее.* Вы, конечно же, будете ожидать от консультантов выявления областей, которые можно улучшить, но не забудьте выяснить и те вещи, которые у вас получаются существенно лучше, чем у других.

— *Спасибо.* Я надеюсь, что вы нашли здесь идеи, которые сможете использовать.



# Послесловие Стенли Маркуса

То, что вы только что прочли, не часто встретишь в обычных книгах — здравый смысл в простом изложении.

Автор, Карл Сьюэлл, способен определить проблему и разбить ее на простые задачи, которые могут быть решены. Кроме того, он умеет мыслить просто и логично. Он пишет так, как говорит, а говорит — как думает.

В этой книге он описывает, как пригласил меня работать консультантом, но он не рассказал всей истории. Я ответил ему тогда, что вряд ли смогу быть ему полезен, так как ничего не смыслю в автомобилях. Он же сказал, что ему не нужны советы об автомобилях — он хочет знать больше о том, как продавать дорогие товары.

Карл понял, что единственное конкурентное преимущество, которое он может создать в автомобильном бизнесе, — это высший уровень сервиса. И он приступил к реализации своей идеи с присущими ему страстью, воображением и здравым смыслом.

Как-то я разговаривал с группой европейских промышленников, которые приехали в США изучать наш опыт достижения высоких стандартов обслуживания клиентов. Я сказал им, что прежде всего они должны научиться уважать своих клиентов, следующим шагом — научиться любить их, ну а после этого — обожать их.

Эту простую технологию Карл знает очень хорошо, ее он и применил в своей работе. Она так элементарна, что кажется удивительным, почему так мало компаний копируют и применяют ее. Все дело в том, что Карл искренне заботится о своих покупателях, а искренность — самая сложная вещь для копирования. Читая эту книгу, осознаешь, что мама Карла «воспитала его правильно».

Это не только азбука для тех, кто работает в автомобильном бизнесе. Эта книга ценна для всех, кто имеет хоть какое-то отношение к розничным продажам.

Если вы ничему не научились из этой книги — это ваша собственная вина.

## Примечания

## 5

В настоящее время указанная книга издана на русском языке: Питерс, Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман. — М.: Вильямс, 2005.