

Carl Sewell Paul B. Brown

Cientii pe viață

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

Nu îmi pot imagina că ar putea exista vreo
afacere sau vreun om de afaceri care să nu poată
beneficia de pe urma acestei cărți... ar putea
învigora orice întreprindere. **Tom Peters**



PUBLICA

Clienți pe viață

Comunicare, servicii
competitivitate, relații
interne, fidelitate

“Pentru a ajunge la un succes extraordinar este esențial să le oferi clienților ceea ce vor. Carl și echipa lui au fixat un nou standard pentru noi toți.” **David Glass**, Președintele Wal-Mart Stores Inc.

“Cartea anului... modul în care abordează Sewell serviciile va funcționa la fel de bine și pentru companii mari, și pentru companii mici. Sfatul meu este să vă apucați de ea cu entuziasm, să vă amuzați, să meditați – și să acționați imediat.” **Tom Peters**

“Nu există o singură pagină fără o lecție instructivă pentru managerii care se luptă să obțină avantaje competitive prin intermediul serviciilor. Este o adevărată bijuterie!” **Prof. Leonard A. Schlesinger**, Harvard Business School.

ISBN 978-973-88750-2-9



9 789738 887502 9 >



PUBLICA

www.publica.ro

Carl Sewell este urmașul unuia dintre cei mai bine cotați dealeri de mașini din Statele Unite. Afacerea lui a crescut de la o cifră de afaceri de 10 milioane de dolari în anul 1968 la aproape un miliard, în prezent. Unul din principalele motive care au condus la această creștere impresionantă este importanța acordată serviciilor excelente oferite clienților săi. Carl Sewell trăiește în Dallas, Texas.

Paul B. Brown, fost scriitor și editor la Business Week, Financial World, Forbes, și Inc., locuiește în Duxbury, Massachusetts. El ține frecvent prelegeri pe tema serviciilor către clienți.

Clienți
pe
viață

Com și strategi and
computer financial
services. Best practice

Clienți pe viață este ediția complet revizuită și actualizată a lucrării clasice scrisă de Carl Sewell despre serviciile oferite clienților, cu cinci capitole noi. Apelând la principiile care au transformat reprezentanța sa auto într-o afacere de aproape un miliard de dolari și l-au făcut unul dintre cei mai mari dealeri din țară, Carl Sewell exemplifică modul în care trebuie parcurs drumul către succes. Care este metoda demonstrată în timp a lui Sewell? Descoperiți ce vor clienții și asigurați-vă că exact aia și primesc. Transformați-vă angajații în superstaruri ale serviciilor; obțineți de la clienți ponturi bune în ceea ce privește serviciile de calitate și faceți-vă reclamă într-un mod care vă avantajează. Indiferent dacă dețineți o corporație sau sunteți la început de drum, metodele demonstrate ale lui Sewell vă vor învigoră afacerea – precum și viitorul. Într-o epocă în care câștigarea încrederii și loialității clientului este mai importantă decât oricând, Carl Sewell vă arată cum să transformați cumpărătorii ocazionali în clienți pe viață.



PUBLICA

Editura Publica este membră a grupului La Strada

Carl Sewell Paul B. Brown

Clienți pe viață

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

Traducere de Cătălin Georgescu



PUBLICA

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

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

© Publica, 2009, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-88750-2-9

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SEWELL, CARL

Clienți pe viață / Carl Sewell, Paul Brown ;
trad.: Cătălin Georgescu. - București: Editura Publica, 2009
Bibliogr.
ISBN 978-973-88750-2-9

I. Brown, Paul
II. Georgescu, Cătălin (trad.)

EDITORI:
Cătălin Muraru
Radu Minculescu
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

COPERTA:
Alexe Popescu

REDACTOR:
Gabriela Trășculescu

DTP:
Ofelia Coșman

CORECTURĂ:
Eugenia Țărălungă, Lorina Chițan

Cuprins

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

UNU

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

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

DOI

Cum să oferi de fiecare dată servicii de calitate

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

TREI

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

13. Întrebare: Cine este mai important pentru dumneavoastră, clientul sau angajatul?
Răspuns: Ambii91
14. Clientul nu are întotdeauna dreptate.....95
15. Nu puteți avea toți clienții din lume101
16. Cum să-i învățați pe clienți să beneficieze de cele mai bune servicii105
17. Cum se nasc clienții fideli.....109
18. Asigurați-vă că ați angajat cei mai buni oameni.....114
19. Cum apar superstarurile service123

PATRU

Cum vă dați seama cât de buni sunteți?

20. Nu urmăriți doar aspectul financiar.....131

CINCI

Cum plățiți pentru servicii de calitate?

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

ȘASE

Performanța este dată de capacitatea de a conduce

23. Nu puteți simula163

ȘAPTE

Fiecare impresie este importantă

24. Procesul de vânzare ar trebui să fie precum teatrul.....171
25. Momente de calitate.....178

26. Mama dumneavoastră avea dreptate: manierele <i>chiar</i> contează	181
27. „Dacă așa se ocupă de toalete, cum se vor ocupa de mine?“	184
28. Când v-ați gândit ultima dată la ceea ce exprimă reclama pe care v-o faceți (dacă v-ați gândit vreodată)?	187
29. Dacă patronul este un escroc, nu vă puteți aștepta ca angajații să fie cinstiți	190
30. Singura ținută vestimentară de care veți avea vreodată nevoie	192

OPT

Cum să creați produse care sunt ușor de vândut

31. Produceți puțin, vindeți puțin.....	195
32. Nu puteți oferi servicii de calitate dacă vindeți un produs de doi lei.....	200

NOUĂ

Împrumutați, împrumutați, împrumutați

33. De ce să reinventați roata? Mulțumiți-vă să o îmbunătățiți.....	209
34. Folosiți timpul la maxim.....	215
35. „Lucrurile pe care nu le știți sunt istoria pe care nu ați citit-o.“	221

ZECE

Dumneavoastră sunteți mesajul

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

UNSPREZECE

Aduceți-i înapoi teferi și nevățămați

38. Clientul de 517.000 de dolari	237
39. Cum să vi se ierte „abuzurile“	240
40. Acest mod de a funcționa chiar funcționează	242
41. Nimic din toate astea nu face doi bani dacă nu obțineți profit.....	246
 Postfață de Stanley Marcus	 249
 Mulțumiri	 251
Despre autori.....	259

Ce e nou

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

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

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

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

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

Prima dată, problemele.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mulțumesc.

Carl Sewell

Prefață

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tom Peters

Cele zece porunci ale Serviciului Clienți

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

9. *Mama avea dreptate.*

Respectați oamenii. Fiți politicoși. Funcționează.

10. *Japonizați-i.*

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

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

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

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

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

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

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

Și pentru al nostru.

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

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

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

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

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

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

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

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

De-a lungul timpului, va cheltui o mulțime de bani la noi — 517.000 de dolari, mai exact.

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

- Dacă vă purtați frumos cu clienții, aceștia vor continua să revină, pentru că le va plăcea de dumneavoastră.
- Dacă le va plăcea de dumneavoastră, vor cheltui mai mulți bani.
- Dacă vor cheltui mai mulți bani, veți dori să îi tratați mai bine. (Orice efort este justificat dacă acel cineva va cheltui 517.000 de dolari cu dumneavoastră.)
- Și dacă îi veți trata mai bine, vor continua să revină, și cercul o va lua de la capăt.

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

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

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

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

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

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

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

Unii dintre ei au remarcat chiar că podeaua noastră nu era curată așa cum ar fi trebuit, adăugând că mobilierul era în cel mai bun caz demodat, și deloc confortabil.

Nu ne spuneau exact cum ar fi dorit să îmbunătățim lucrurile, dar am înțeles foarte bine ce NU le plăcea.

Ne spuneau ceea ce era important. Defineau excelența în service.

Din momentul în care am înțeles ce voiau clienții, ne-am propus să le și oferim. Ne-am gândit că, dacă le-ar plăcea să facă afaceri cu noi — în loc să scrâșnească din dinți de fiecare dată când veneau —, ar reveni, probabil, mai des.

Am început prin a le oferi mașini de închiriat gratis, pentru a le folosi atunci când ale lor erau în service. Am început cu cinci astfel de mașini, flota actuală numărând 257.

Clienții au mai spus și că nu pot înțelege de ce nu lucrăm la mașinile lor duminica, de vreme ce alte reprezentanțe o făceau. La începutul anilor '70, nici un service din țară nu oferea servicii 24/24 de ore duminica. Noi am încercat, și în primul weekend douăzeci și cinci de oameni mi-au mulțumit pentru că aveam deschis. Și pentru a le ușura și mai mult existența, am prelungit și programul din timpul săptămânii. Acum deschidem la ora 7:00 și închidem la ora 19:00.

Dar unele dintre cererile lor erau mult mai greu de realizat. Cum puteam noi să ne asigurăm că lucrările erau de fiecare dată executate excelent? Care era cea mai bună metodă de a reduce timpul pe care erau nevoiți să îl petreacă în reprezentanță? Cum puteam elimina toate problemele cu care s-ar fi putut confrunta făcând afaceri cu noi?

Trebuia să creăm niște sisteme care să se ocupe de toate aceste aspecte dar nu știam cum să procedăm. Am încercat să învățăm din toate sursele pe care le găseam — consultanți, cărți, reviste —, dar nimic nu dădea rezultate mai bune decât vizitarea companiilor de succes. Am petrecut mult timp lângă oameni din industria auto, oameni ca Roger Penske și Bob Moore, dar au fost unii care au trecut în revistă totul, de la

hoteluri (Marriott și The Mansion on Turtle Creek) până la restaurante (McDonald's și Lutece) sau linii aeriene (American și Southwest). Voiam să aflăm cum reușeau aceștia să ofere produse calitativ constante și servicii excelente, de fiecare dată.

Am început prin a vizita oamenii cei mai asemănători nouă — alți dealeri auto. Am sunat zeci de persoane din aceeași branșă și i-am întrebat care erau cei mai buni comercianți de automobile. Umblând literalmente prin aceste reprezentanțe și vorbind cu cei care lucrau acolo, am început să înțelegem modul de operare al celor mai bune reprezentanțe din țară. Am pus întrebări, am făcut poze și am copiat tot ce ne-a picat în mână.

Am împrumutat o mulțime de idei. Le-am modificat, și uneori chiar le-am îmbunătățit, dar ideile originale au venit de la oamenii cu care ne-am întâlnit și de la firmele pe care le-am vizitat. Aceste idei au reprezentat fundamentul hărții de la care am pornit.

Până la urmă, cu sistemele activate, am reușit să inițiem un program prin care să verificăm constant fiecare aspect al afacerii și să vedem dacă atingem sau nu obiectivele propuse — să fim cei mai buni, să întrebăm clienții ce-și doresc și să creăm sisteme care să ne permită să le oferim ceea ce-și doreau.

Toate acestea sunt extrem de dificile. Este nevoie de mult timp pentru a vizita oamenii și chiar și mai mult timp pentru a descoperi cum să faci ca ideile lor să dea rezultate pentru tine. Dar din momentul în care am decis că obiectivul nostru era să fim numărul unu, eram pe calea cea bună.

Aș vrea să vă arăt cum ne conducem afacerea, și poate că asta vă va ajuta, indiferent dacă lucrați într-o companie mare sau doar puneți pe roate o afacere. Până la urmă, dacă modul nostru de a servi clienții poate face ca experiența reparării unei mașini într-un service să fie una plăcută, orice este posibil.

Unu

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

1 | Clientul vă va spune cum să îi oferiți servicii de calitate

Nu pornim cu nici o idee preconcepută.

Noi, de exemplu, nu avem nici o regulă care să spună că toți clienții trebuie primiți în treizeci de secunde sau că trebuie să răspundem la telefon până să apuce a suna de două ori. Astfel de reguli sunt create de oameni care pretind că știu ce își doresc clienții. Noi nu facem acest lucru. În schimb, încercăm să aflăm. Dacă le acordați clienților o șansă de a vorbi, și dacă sunteți dispuși să ascultați, vă vor spune cu exactitate ce este important pentru ei.

În afaceri precum a noastră — cum se întâmplă în majoritatea afacerilor bazate pe vânzarea cu amănuntul — este bine de știut că multor clienți le displace profund să fie „atacați” de agentul de vânzări imediat ce au intrat pe ușă. De fapt, câțiva consultanți ne-au spus că ar trebui să-i lăsăm pe clienți să se plimbe vreo cinci minute prin showroom, „să se aclimatizeze”, înainte ca cineva să li se adreseze. Cunosc anumite reprezentanțe, unde această regulă de bază există și este deosebit de strictă.

Însă în toți acești ani pe care i-am petrecut ca dealer auto, nu am întâlnit nici o persoană care să se plângă că oamenii noștri ar fi prea agresivi. Am primit, în schimb, o mulțime de scrisori de la persoane care considerau că nu suntem destul de atenți.

Ideea este că nu contează ce indicații dau consultanții, sau altcineva, cu privire la modul cel mai potrivit de întâmpinare

a clienților. Important este numai ce dorește clientul. Iar singura cale de a ști precis acest lucru este să-i întrebați.

Iată cum aflăm noi ce este în mintea clientului:

În primul rând, când merge la casierie, clientul trebuie să răspundă la trei întrebări cuprinse într-un formular ca acela de mai jos.

Acesta este suficient de scurt, tocmai pentru ca majoritatea oamenilor să-l completeze fără obiecții. Dar deși conține numai trei întrebări, putem trage o serie de concluzii din el. Ba din contră, aceste trei întrebări — după cum veți vedea imediat — ne permit să adunăm simultan o mulțime de informații legate de clienții noștri.

AM DORI SĂ ȘTIM...

1. Tarifele sunt (mai mici), (la fel ca), (mai mari) decât estimarea finală?
(Vă rugăm exemplificați).
2. Mașina dumneavoastră a fost gata când vi s-a promis?
_____ Da _____ Nu
3. Este a doua oară când veniți cu mașina în service pentru aceeași reparație?
_____ Da _____ Nu
4. *Vă mulțumim foarte mult!*

SEWELL
AUTOMOTIVE
COMPANIES

Întrebarea 1 este prezentă aici întrucât, dacă oamenii nu consideră că investiția lor este bine plasată, nu vor face afaceri cu noi, indiferent cât de mult ne-am strădui.

Întrebarea 2 este concepută pentru a vedea și noi dacă ne ținem sau nu cuvântul. Mașina dumneavoastră *a fost* gata când vi s-a promis?

În sfârșit, întrebarea 3 ne permite să descoperim dacă a trebuit să facem aceeași reparație încă o dată.

Aceste trei întrebări constituie esența oricărei tranzacții și, cu mici modificări, ar putea fi valabile în orice domeniu de afaceri. În evaluarea unei agenții publicitare, de exemplu, întrebările ar putea fi: 1) S-a încadrat campania în bugetul alocat? 2) A picat la timp? 3) A dat rezultate?

Secretul — fie că sunteți implicați în publicitate, fie în vânzarea de mașini — este să identificați cele trei lucruri care prezintă cea mai mare importanță pentru client.

O dată ce știm care sunt acestea, nu ne rămâne decât să le furnizăm. Așa că apelăm la sondaje.

În cazul în care clienții consideră că au plătit mai mult decât ar fi trebuit, sau că mașina nu a fost gata când li s-a spus, sau că aceasta a fost a doua (ori chiar a treia) oară când a fost nevoie să-și aducă automobilul în service pentru aceeași reparație, este clar că nu facem o treabă prea bună. Ar trebui să știm acest lucru. Dacă ne spun că nu sunt mulțumiți de ce am făcut, avem și noi o șansă de a ne cere scuze pe loc. Dacă factura a fost prea mare sau reparațiile nu au fost gata la timp, casierul cheamă un manager, care vine la fața locului imediat, îi prezintă clientului scuzele de rigoare și se ocupă pe dată de refacerea lucrării.

Oricum, de regulă ne facem treaba exemplar, iar formula-
rul îi ține pe clienți permanent la curent cu asta — fără lăudă-
roșenii. Răspunsul la aceste întrebări subliniază faptul că
factura *a fost mai mică* decât estimarea. De asemenea, le re-
amintește că mașina *a fost gata* la timp și că am făcut treaba
cum trebuie de prima dată.

Scopul acestor întrebări este acela de a le spune clienților
că ne pasă cu adevărat de ei.

Veți observa că la sfârșitul formularului scrie că lucrăm în
acest domeniu încă din 1911. Ca să fiu sincer, nu cred că apre-
ciază prea mulți acest aspect. Atitudinea majorității este: „Ce
ați făcut pentru mine recent?”

Însă suntem mândri de istoria noastră, ca și de compania pe care a înființat-o tatăl meu, și poate, când oamenii vor vedea că facem afaceri de mai bine de nouăzeci de ani, vor gândi: „Asta înseamnă că am cu cine discuta atunci când voi avea o problemă“.

Veți mai remarca, legat de formular, că am lăsat un loc liber în josul paginii, unde vă puteți plasa comentariile.

Dacă ar avea timp și chiar ar dori, o altă cale de a ne împărtăși opiniile lor ar fi completarea chestionarului bazat pe 49 de întrebări legate de serviciile față de clienți, pe care îl vom anexa plicului cu factura. O copie a acestui formular poate fi văzută la paginile 32-33.

(O mărturisire. Vreme de ani buni i-am chestionat cu o deosebită atenție pe noii noștri clienți, fără a încerca măcar să aflăm de la clienții vechi ce anume le place — sau le displace — în relația cu noi. Un lucru neinspirat. Și unii, și ceilalți sunt la fel de importanți, pentru că fiecare dintre ei poate deveni clientul de 517.000 de dolari. Nu cred că am fost singurii care am comis această greșeală, dar, chiar și așa, de acum lucrurile s-au schimbat.)

Nu ezitați să-i întrebați pe clienți ce vor, însă faceți-o la modul politic, și nu forțați vreun răspuns. Prezentați-le chestionare, dar în așa fel încât să le poată ignora dacă nu le suscită interesul.

Chestionarele sunt opționale. Am fi putut obține aceleași informații sunându-i acasă pe clienți, însă nu sunt adevăratul scop al acestei idei. Parcă aceste telefoane mă prind exact la mijlocul unei sau când joc softball cu copiii. Și cred că majoritatea clienților îmi împărtășesc părerea. Așa că nu facem sondaje prin intermediul telefonului. În schimb, le oferim ceva de completat și de returnat nouă, în funcție de dispoziție. (Aproximativ 35% dintre ei completează chestionarul cu cele 49 de întrebări și ni-l trimit.) Dacă nu vor să o facă, pot să-l arunce liniștiți la gunoi.

Nu vrem să îi deranjăm pe clienții noștri. Și le oferim orice posibilitate de a ne spune ceea ce gândesc, însă o facem la modul opțional. Dacă nu vor să o facă, nu este nici o problemă. Dar dacă vor, încercăm să le creăm cele mai bune condiții. Le oferim șansa de a răspunde la trei întrebări, chiar la casierie. Avem și chestionarul mai lung, dacă sunt interesați, iar dacă mai au ceva să ne spună, îi întrebăm — ca un ultim lucru prezent în chestionarul de 49 de întrebări — dacă vor să intre într-un focus grup.

Ideea cu focus grupurile am împrumutat-o de la Stew Leonard și Stew Leonard Jr., care ne-au explicat cum stau lucrurile.

Acestea sunt extrem de eficiente. Cu ajutorul lor, puteți vedea ce randament dați, întrucât îi întrebați pe clienți dacă le place să facă afaceri cu dumneavoastră. Chiar le oferiți toate lucrurile pe care le aveți în minte, ori vă duceți la fund fără a vă da seama?

Mai avem un motiv pentru care le folosim. Focus grupurile ne ajută să ținem socoteala.

Pe măsură ce ne-am dezvoltat, am realizat că managementul prin sondaje este eficient dacă aveți un magazin, chiar două. Puteți vedea ce se petrece.

Însă nu funcționează la fel de bine când dispuneți de locații multiple, pentru că nu aveți timp să le inspecți pe toate. Așa că aveți nevoie de surse de informații adiționale, cum sunt focus grupurile.

Noi le-am perceput ca fiind un fel de magie voodoo, și s-a dovedit că nu sunt nici pe departe. În realitate, mecanismul este foarte simplu. Noi (ori eu, ori unul dintre managerii noștri de top) adunăm zece sau doisprezece oameni într-o încăpere și începem să îi întrebăm dacă le place să facă afaceri cu noi, care consideră ei că ar fi slăbiciunile și punctele noastre forte. Apoi, ne bifează într-un loc anume. Uneori punem 10 întrebări, sau mai multe, despre lucrările în service. (Aceste întrebări sunt extrase chiar din formularul cu cele 49 de întrebări.)

CHESTIONAR

1. Cu aproximație, de câte ori ați apelat anul trecut la departamentul nostru de service?

_____ ori

Când ați apelat ultima oară la departamentul nostru de service:

2. Ați întâmpinat dificultăți în a-l găsi?

Da _____ Nu _____

3. Când ați venit cu mașina la service, ați fost întâmpinat cum se cuvine?

Da _____ Nu _____

4. Cum ați fost tratați când v-ați prezentat la recepția service-ului?

Cu un plus de profesionalism _____

Cu un oarecare profesionalism _____

Fără nici un pic de profesionalism _____

5. După ce ați fost întâmpinat, cam cât a trebuit să așteptați pentru a fi preluat de un consultant de service disponibil?

_____ minute

6. Vi s-a părut că perioada de așteptare a consultantului a fost prea lungă?

Da _____ Nu _____

7. V-a explicat consultantul dumneavoastră lucrurile în mod clar?

Da _____ Nu _____

8. V-a fost prezentată vreo estimare a costului de reparație a mașinii dumneavoastră?

Da _____ Nu _____

9. Vi s-a oferit o estimare a perioadei în care se va lucra la automobilul dumneavoastră?

Da _____ Nu _____

10. Sewell Village dispune de o mulțime de metode de efectuare a plății. Au fost acestea discutate cu dumneavoastră?

Da _____ Nu _____

11. În ansamblu, cât de mulțumit sunteți de serviciile oferite de consultantul dumneavoastră?

Foarte mulțumit _____

Oarecum mulțumit _____

Nici mulțumit, nici nemulțumit _____

Întrucâtva nemulțumit _____

Foarte nemulțumit _____

12. Știți că, în cazul în care cumpărați un automobil nou de la Sewell Village, puteți beneficia de o mașină de închiriat gratuită?

Da _____ Nu _____

(Dacă NU, treceți la Într. 15)

13. Cunoașteți procedura de rezervare a unei mașini de închiriat?

Da _____ Nu _____

(Dacă NU, treceți la Într. 15)

14. Ați sunat vreodată pentru a rezerva o mașină de închiriat?

Da _____ Nu _____

(Dacă NU, treceți la Într. 15)

14a. Vi s-a părut prietenos personalul de la care puteți închiria mașini?

Da _____ Nu _____

14b. A fost disponibilă o mașină de închiriat atunci când ați avut nevoie de una?

Da _____ Nu _____

14c. Era combustibilul îndeajuns în rezervorul mașinii de închiriat atunci când ați primit-o?

Da _____ Nu _____

15. Când ați apelat ultima dată la departamentul nostru de service, ați folosit mașina noastră de protocol?

Da _____ Nu _____

(Dacă NU, treceți la Într. 19)

16. Cât de mulțumit ați fost cu privire la curățenia mașinii de protocol?

Foarte mulțumit _____

Oarecum mulțumit _____

Nici mulțumit, nici nemulțumit	___	Întrucâtva nemulțumit	___
Nemulțumit întrucâtva	___	Foarte nemulțumit	___
Foarte nemulțumit	___		

17. Cât ați așteptat, cu aproximație, până să vină mașina de protocol?
 _____ minute

18. Șoferul mașinii de protocol a dat dovadă de profesionalism?
 Da _____ Nu _____

19. Când ați fost ultima dată în departamentul nostru de service, ați stat în sala de așteptare?
 Da _____ Nu _____
 (Dacă NU, treceți la Într. 22)

20. Vi s-a părut curată sala noastră de așteptare?
 Da _____ Nu _____

21. Ați putut găsi locuri adecvate?
 Da _____ Nu _____

22. Ați primit cumva un apel telefonic din partea noastră, pentru a vă anunța că mașina dumneavoastră este gata?
 Da _____ Nu _____

23. De câte ori a sunat telefonul până să răspundă cineva de la noi?
 _____ ori

24. Am răspuns la apelurile dumneavoastră cu promptitudine?
 Da _____ Nu _____

25. Am dat dovadă de bună-cuviință la telefon?
 Da _____ Nu _____

26. V-am părut săritori la telefon?
 Da _____ Nu _____

27. Reparațiile/lucrările în service au fost executate corect prima dată când ați venit cu automobilul la noi?
 Da _____ Nu _____

28. Cât de mulțumit sunteți de reparațiile/lucrările efectuate de service-ul de la Sewell Village?
 Foarte mulțumit _____
 Oarecum mulțumit _____
 Nici mulțumit, nici nemulțumit _____

29. A fost automobilul dumneavoastră gata la timp?
 Da _____ Nu _____

30. Cât a trebuit, cu aproximație, să așteptați la casierie?
 _____ minute

31. A fost casierul amabil cu dumneavoastră?
 Da _____ Nu _____

32. A fost casierul săritor?
 Da _____ Nu _____

33. Dacă ați avut unele întrebări legate de reparații, am reușit să vă răspundem mulțumitor la acestea?
 Da _____ Nu _____

34. Tarifele pentru reparațiile/lucrările din service au fost mai mici sau la fel ca estimarea finală?
 Da _____ Nu _____

35. Din ce știți dumneavoastră, au fost luate în calcul și aplicate pe segmentul reparații toate certificatele de garanție?
 Da _____ Nu _____

36. După ce ați plecat de la casierie, cât a mai trebuit să așteptați până să vă sosească mașina?
 _____ minute

37. V-a explicat bine casierul unde urmează să vă fie adusă mașina?
 Da _____ Nu _____

38. V-a întâmpinat cineva când ați mers să vă ridicați mașina?
 Da _____ Nu _____

39. A fost persoana respectivă amabilă cu dumneavoastră?
 Da _____ Nu _____

40. Cum ați cataloga prestația acelei persoane?
 Excelentă _____
 Bună _____
 Medie _____
 De dorit _____

41. A spus persoana în cauză „Vă mulțumesc”?

Da _____ Nu _____

42. S-a murdărit cumva automobilul dumneavoastră cât a stat în service?

Da _____ Nu _____

43. În ansamblu, cât de mulțumiți sunteți de departamentul de service de la Sewell Village?

Foarte mulțumit _____

Oarecum mulțumit _____

Nici mulțumit, nici nemulțumit _____

Întrucâtva nemulțumit _____

Foarte nemulțumit _____

44. Ați cumpărat automobilul de la Sewell Village?

Da _____ Nu _____

44a. Dacă da, l-ați luat nou sau folosit?

Nou _____

Folosit _____

44b. Dacă l-ați luat din altă parte, ne puteți spune de unde anume?

45. Care este modelul automobilului dumneavoastră?

46. Ați recomanda departamentul de service de la Sewell Village unui prieten?

Da _____ Nu _____

47. Cum îl cheamă pe consultantul dumneavoastră de la service?

48. A existat vreun membru din personal care, prin servicii de excepție, să vă facă vizita mai plăcută?

49. V-ar interesa să vă numărați printre consultanții noștri?

Da _____ Nu _____

Aveți vreă sugestie asupra modului în care Sewell Village v-ar putea servi mai bine?

Vă mulțumim că ne-ați împărtășit experiența dumneavoastră legată de service-ul de la Sewell Village.

Declarația noastră calitativă este: Vom livra la timp bunuri și servicii 100% autentice.

SEWELL AUTOMOTIVE COMPANIES

7310 Lemmon Ave. at University
350-2000

Alteori, vorbim despre experiența în vânzări. V-a plăcut să stați de vorbă cu noi? Vi se pare că ne cunoaștem produsul? V-a sunat cumva agentul dumneavoastră de vânzări în mai puțin de două săptămâni pentru a se asigura că achiziția pe care ați făcut-o vă mulțumește?

În ansamblu, probabil că petrecem cam o oră și jumătate cu un focus grup, le mulțumim și le oferim un set de stilouri Cross la plecare. Clienților le place să se implice.

Când îi selectăm pe cei ce urmează să îi invităm, ne asigurăm că sunt reprezentanți ai clienților noștri sau ai unor persoane pe care le-am dori drept clienți. Asta înseamnă că dezbatem un subiect cu patru sau cinci focus grupuri, pentru a fi siguri că vom obține un răspuns clar.

Când am început să lucrăm în aceasta manieră, eram des-
tul de sceptic. Nu credeam că oamenii vor spune lucruri nega-
tive despre noi, mai ales că stăteam în aceeași cameră cu ei.
Însă m-am înșelat. Se poate pune bază pe numărul partici-
panților. Sunt o mulțime de oameni în acea încăpere, iar cu
cât durează mai mult întrunirea, cu atât mai mari sunt șansele
să auziți ceva comentarii autentice. După o oră sau chiar mai
mult, veți auzi pe cineva spunând din senin: „Haideți să vă
spun eu cum stau lucrurile de fapt”, și din acel moment veți
fi sigur că se va spune numai adevărul.

Evident, câteodată veți auzi și unele tâmpenii. Însă încer-
căm să apelăm la o logică statistică pentru a face o diferen-
țiere. Dacă vorbim cu o sută de oameni, cu siguranță vom
avea opinii și de-o parte, și de alta. Dar asta e bine. Noi întrebăm
întotdeauna „care este media ce contează cu adevărat?”.
Asupra acestui lucru ne concentrăm atenția.

Am mai învățat ceva: nu ignorați o reacție spontană, numai
pentru că nu face parte din părerea majorității. Când cei de la
Ford organizau sondaje pentru modelul Taurus, au descoperit
că jumătate din cei chestionați erau extrem de entuziaști în
privința aspectului mașinii, iar cealaltă jumătate, dimpotrivă,
așa că puteți vedea o rată finală de aprobare de aproximativ
4,5 din 10. Însă nu uitați, jumătate dintre oameni erau chiar
încântați. Și jumătate — când vorbim de numărul de persoane
care cumpără mașini — este un număr extraordinar de mare.
Așa că cei de la Ford au continuat să producă modelul.

Puteți privi asta ca pe un pas înainte. Câteodată rentează
să acordați atenție unui comentariu, chiar dacă acesta aparține
unei singure persoane. Îmi amintesc că am organizat unul
dintre focus grupuri la unul dintre magazinele noastre, ocazie
cu care un individ mi-a spus că îi displace total ideea progra-
mului de închiriat mașini, pe motiv că, atunci când și-a adus
mașina în service, i s-a spus că nu este nici una disponibilă. El
a fost singurul care s-a plâns de așa ceva, iar directorul nostru
general a jurat că întotdeauna a avut mașini disponibile, însă

era ceva în modul în care clientul a spus-o, încât mi s-a părut că așa a fost. Nu îmi puteam imagina care ar putea fi motivul pentru care să fi inventat așa ceva.

Am făcut deci o mică verificare, și am descoperit că în câteva rânduri directorul general chiar *i-a trimis* pe clienți acasă. În loc să comande mai multe mașini de închiriat, el a preferat să le spună oamenilor să revină când va fi una disponibilă.

L-am înlocuit, iar acum, dacă vă spunem că există mașini disponibile, înseamnă că așa este.

Oamenii *vă vor spune* adevărul. Dacă au completat un formular cuprinzând 49 de întrebări și au participat și la un focus grup, înseamnă că vor într-adevăr să vă spună părerea lor. E bine să-i ascultați cu atenție.

REZUMAT

- *Nu încercați să ghiciți ce anume vor clienții.* Aceștia sunt mai mult decât dornici să vă spună.
- *Înlesniți-le pe cât posibil sarcina de a vă face mărturisiri.* Concepeți un chestionar succint — nu mai mult de 5 întrebări, de preferat 3 — care să se concentreze pe cel mai important aspect al relației dumneavoastră de afaceri cu clientul, din perspectiva acestuia.
- *O cale ușoară de a obține răspunsuri 100%...* este aceea de a le oferi clienților acel mic chestionar atunci când vin să facă plata. În acest mod, îl pot completa în vreme ce dumneavoastră le eliberați factura.
- *Nu îi presați.* Dacă nu vor să completeze chestionarele sau să răspundă la scrisori, nu e nici o problemă. Nu îi forțați să o facă. Nu vă apucați să îi sunați noaptea ori să îi bateți la cap când se află în magazin. Și nu uitați, ideea de a le pune unele întrebări urmărește crearea unui loc în care ei să se simtă confortabil. Dacă îi presați, nu vor fi tocmai încântați.

2 | Dacă întreabă clientul, răspunsul este de fiecare dată DA

Pentru ca afacerea noastră să reușească, trebuie să vă convingem că există ceva mai valoros decât banii. Până la urmă, nu suntem cei mai ieftini, așa că, pentru a avea succes, trebuie să vă oferim ceva în plus. Iar acel ceva este simplitatea. Noi eliminăm complicațiile inutile. Încercăm să vă facem viața mai ușoară.

De fiecare dată când un client întreabă dacă putem face un anumit lucru, răspunsul este „da”. Dacă încuiați mașina și lăsați cheia în contact sau faceți o pană de cauciuc și ne sunați pentru a ne cere ajutorul, o să vă răspundem: „Bineînțeles”.

Puțin probabil să vă zugrăvim casa sau să vă spălăm ferestrele. Noi vindem mașini. Totuși, dacă solicitarea dumneavoastră are legătură cu specificul afacerii noastre, o să încercăm să o rezolvăm. Vrem să ne ajutăm clienții de câte ori este posibil.

Iată exemplul meu preferat. Avem o clientă excelentă care trăiește jumătate de an în Dallas, și jumătate, în Franța. Anul trecut, când se întorcea din Paris, ne-a sunat și ne-a spus că voia să stea câteva zile în New York înainte de a merge acasă, dar nu voia să închirieze o mașină acolo. Spunea că toate mașinile de închiriat din New York erau murdare și miroseau a fum de țigară. Voia să știe dacă putem să îi închiriem o mașină în Dallas și să i-o trimitem cu un șofer la New York. Puteam, și am făcut-o.

Când un client vă întreabă dacă puteți face ceva pentru el, răspunsul trebuie să fie de fiecare dată „da”, cu condiția ca solicitarea respectivă să aibă *cumva* de-a face cu specificul afacerii dumneavoastră.

Când vorbim cu oamenii despre acest mod de a face afaceri, se uită la noi ciudat. Spun că, atunci când vrem să facem mai mult — căutând peste tot un șofer pentru un client care a cumpărat de la noi o limuzină —, nu ne facem de fapt treaba „de zi cu zi”. Ba bineînțeles că o facem. Treaba noastră este să ne ocupăm de client atât de bine, încât să contiune să vină la noi toată viața lui.

Să zicem că ați ajuns de la aeroport la nouă seara și ați rupt cheia în yală când ați încercat să deschideți ușa. Vă sunați soția, dar nu este acasă. Ați rămas afară.

Imaginați-vă acum ce se întâmplă dacă sunați la noi la reprezentanță și vă trimitem imediat un tehnician care vă face o cheie pe loc, zicând: „Mulțumim că v-ați amintit de noi”, și apoi plecând fără să accepte nici un ban. V-ați gândi că suntem niște tipi foarte mișto.

Cerem vreodată bani pentru acest gen de servicii?

Uneori, dar de cele mai multe ori nu. Regula noastră: un prieten ar cere bani pentru așa ceva? Dacă v-ați uitat cheia în mașina încuiată și ați suna un prieten, v-ar cere bani dacă ar veni să vă aducă o cheie? Nu. Ei bine, nici noi.

Ține de bunul-simț. Dar să vedem ce legătură ar avea cu simțul economic.

Să zicem că vă costă 60 de dolari să mergeți până acolo și să îl ajutați pe acel client să intre în mașină. Gândiți-vă la costul unei reclame pe un post de radio. În Dallas, la orele de vârf în trafic, o reclamă de 16 secunde la un post de radio foarte ascultat costă 1.500 dolari.

În contul sumei de 60 de dolari cheltuită pentru a vă deschide ușa mașinii, o să am, probabil, un client pe viață. Câți clienți pe viață o să câștig dacă plătesc o reclamă la radio de 1.500 de dolari? Am nevoie de 25 — 1.500 dolari împărțit la

25 înseamnă 60 de dolari — pentru a obține aceleași rezultate ca urmare a difuzării spotului radio ca în cazul ajutorii clientului respectiv. Bunul-simț îmi spune că nu o să câștig 25 de clienți pe viață în urma difuzării unui spot radio.

Ei bine, totul este gratis? Evident că nu. Dacă trebuie să mergem și să instalăm o baterie și un alternator, o să vă taxăm la prețul pieței, plus deplasarea. Dar dacă este ceva neobișnuit, cum ar fi ruperea unei chei, nu cerem nici un ban. Vă ajutăm și gata. Dacă putem să ne ajutăm clienții, ei vor dori să facă afaceri cu noi din nou, și din nou, și din nou.

REZUMAT

- *În momentul în care clientul spune: „ Puteți să...” trebuie să fiți pregătiți să răspundeți da, chiar dacă nu vă puteți da seama imediat cum ați putea realiza ce vi s-a cerut.*
- *Faceți mai mult.* Trăiți din tuns iarba, și clientul are nevoie de numele unui pomicultor? Găsiți-i unul. Dacă stă la hotelul dumneavoastră și are o pană de cauciuc, schimbați-i cauciucul. Ajutați-vă clientul.
- *Nu cereți mai mulți bani pentru un serviciu suplimentar, dacă nu este neapărat necesar. Dacă este un serviciu între prieteni, nu cereți bani. Nu vă faceți probleme, o să vă recuperați banii înzecit în viitor.*

3 | Noțiunea „După program” nu există

Trebuie să fiți la dispoziția clienților 24 de ore pe zi. În primul rând, de câte ori vor avea nevoie, clienții vor apela la dumneavoastră chiar și după ora cinci, sau chiar în weekend. Și dacă regula spune că, „Atunci când clientul întrebă: «Poți?», răspunsul este «Da»” întotdeauna, atunci trebuie să se aplice la orice oră, în orice zi.

Dar mai există un motiv, unul mult mai pragmatic, pentru care nu există „ore de program” când e vorba de clienți. Cum am putea oferi clienților cele mai bune servicii dacă îi forțăm să se conformeze programului nostru? Aceasta prin definiție poate să le vină peste mână uneori.

Trebuie să lucrăm când vor ei, nu când vrem noi.

Prin urmare, așa facem. Suntem încântați să livrăm mașini (împachetate și cu funda deasupra, dacă vreți) de ziua de naștere a clientului, la onomastici, de Crăciun — chiar dacă se întâmplă să fie într-o duminică sau într-o altă zi de sărbătoare.

Ne va face plăcere să întâmpinăm pe cineva aici la reprezentanță duminică dimineața și să îi arătăm toate modelele, iar dacă persoana respectivă dorește să vină în pijama, nu avem nimic împotrivă.

Nu puteți veni înainte de ora nouă seara, și noi închidem la opt? Nici o problemă. Vă așteptăm.

Se poate ca unii să considere acest aspect o adevărată pastose, dar pentru noi e OK. Ajustându-ne programul în funcție

de cel al clienților, reușim să le vindem o mașină — și poate, în timp, chiar mai multe.

Poate asta să fie un inconvenient? Așa se pare. Dar îl interesează pe client că întârziem noi la cină? Nu, și singurul lucru care contează este ceea ce dorește clientul.

Dorim să îi facem viața cât mai ușoară cu putință. Să analizăm ce se petrece la reprezentanța noastră Cadillac, de exemplu.

Toți oamenii noștri din vânzări lasă clienților numerele lor personale de telefon, e regulă. Vor să vă poată ajuta atunci când aveți nevoie. Dacă ați pierdut numărul sau nu îl aveți la îndemână atunci când aveți nevoie de el, nu e nici o problemă. Nu trebuie decât să sunați la reprezentanță. Avem un polițist care rămâne acolo după ce închidem, iar el are numerele tuturor angajaților. Sunați, și el va avea grijă să intrați în legătură cu persoana potrivită.

Să zicem că e cinci dimineața, plecați la muncă și descoperiți că aveți o pană de cauciuc. (Priming o mulțime de telefoane de acest gen.) Sunați la showroom, și polițistul îl va suna pe tehnicianul de la service — întotdeauna există cineva acolo, 24 de ore pe zi, în fiecare zi —, care va veni la dumneavoastră cu un Chevy Suburban, pe care l-am transformat în furgonetă pentru reparații, și va rezolva problema. Suburban-ul are compresor cu aer, tăietor de chei și tot ce v-ați putea imagina, toate la îndemână. Tehnicianul va pune roata de rezervă — și, după cum am spus, nu vă va taxa pentru asta — și vă veți putea vedea de drum.

Vrem să ne sune oamenii, indiferent de oră. Sunt clienții noștri, și vrem să ne ocupăm de ei. Mai mult decât atât, preferăm să facem noi munca decât să îi lăsăm pe clienți să apeleze la altcineva, care ar putea cere mai mulți bani și ar acorda mai puțină atenție lucrării.

Indiferent de genul afacerii dumneavoastră, clienților le place să aibă un număr de telefon la care să poată suna după program.

Cea mai mare problemă cu care ne confruntăm din acest punct de vedere este faptul că, uneori, clienții uită sau nu cred că ne vom ocupa de ei, indiferent de situație. Așa că le confirmăm de fiecare dată acest lucru. Le dăm autocolante cu numărul nostru 24/24, și ei tot nu ne sună. Noi vrem să apeleze la noi. Sunt clienții noștri și vrem să ne ocupăm de ei.

Cu toate acestea, ei se chinuiesc cu service-ul la care sunt obișnuiți să meargă pentru ce au nevoie. Uită pur și simplu să sune.

Ar putea profita de noi cei care chiar sună? Sigur, dar aceasta nu se întâmplă prea des.

Aproape de fiecare dată când se întâmplă să ne sune cineva „după program“, o face pentru că are nevoie de ajutor imediat. Dacă vor ajutor, noi trebuie să îl putem oferi, indiferent de oră. Aceasta ne permite să păstrăm relația cu clientul, făcând ceva pentru el, și oamenii chiar apreciază aceste servicii.

REZUMAT

- *Nu puteți garanta service numai între orele 9:00 și 17:00.* Dacă vreți să oferiți servicii de calitate, trebuie să o faceți la orice oră.
- *Un singur telefon trebuie să rezolve toate problemele.* Înlesniți-le clienților accesul la service. Nu ar trebui să sune din nou la trei după-amiaza căutând pe cineva care să îi ajute. Un singur telefon către dumneavoastră ar trebui să fie suficient. Nu trebuie să le dați numărul de acasă (deși clienților le place dacă o faceți). Și nu trebuie nici să aveți pe cineva lângă telefon 24 de ore pe zi. Faceți cum fac doctorii: apelați la un serviciu telefonic cu robot. Acesta poate să listeze telefoanele care vin după orele de program. După preluarea mesajelor, robotul poate face legătura cu persoana care este de serviciu în acel moment.
- *Nu vă faceți probleme că ar profita cineva de dumneavoastră.* De obicei clienții nu sună decât dacă într-adevăr au nevoie de ajutor.

4 | Promiteți mai puțin, oferiți mai mult

De fiecare dată când vă veți aduce mașina la reparat, vă vom oferi o estimare *garantată* cu privire la costurile aferente. Și există o tendință din partea consultantului service de a face estimarea cât mai redusă cu putință. Pe motiv că se teme să nu renunțați la noi, în eventualitatea unei cote prea mari de preț.

Însă nu dorim ca acești consultanți să-și facă griji din pricina asta. În realitate, le cerem să facă o reducere de 10% la fiecare estimare. În acest mod, ne asigurăm că factura finală va fi întotdeauna mai mică decât ceea ce s-a calculat anterior. În cel mai rău caz, vom fi mereu, mereu, mereu cu cel puțin 1 dolar sub nivelul estimării. Rezultatul? Clienți fericiți.

Unul dintre cele mai nepotrivite lucruri pe care le-ați putea face este să încărcați factura unui client cu mai mult decât s-a estimat. Apelați la un fond suplimentar pentru a putea întotdeauna să taxați mai puțin clientul.

Iată cum funcționează. Dacă vă aduceți mașina pentru o reparație, care, în opinia noastră, va costa 175 de dolari, estimarea va fi de 200 de dolari. Când veți veni să o ridicați și veți afla că trebuie să plătiți numai 175 \$, veți fi cu adevărat bucuroși.

Ideea este să nu îndepărtăm clienții. Dacă este vorba de o lucrare în valoare de 175 de dolari, vom pretinde 165 de dolari, chiar dacă am solicitat 175 de dolari și clientul nu a depus nici o plângere. Dacă am putea obține acei 10 dolari

adiționali? Desigur, o dată sau de două ori. Dar vărul meu John Sewell, care se ocupa de promovarea mașinilor noastre din gama Cadillac, spunea întotdeauna: „Poți tunde o oaie mulți ani la rând, însă de jupuit poți o singură dată”.

Clientul va realiza la un moment dat că se ia pielea de pe el și nu îl veți mai vedea niciodată.

Acum problema este că, uneori, consultanții service sunt nemulțumiți de faptul că s-ar putea să nu încasați cei 200 de dolari, conform estimării, și vor stabili cota la 175 de dolari. Iar dacă factura finală va fi de 180 de dolari, nu veți fi tocmai încântați.

Însă dacă noi estimăm suma la 200 de dolari, gândindu-ne că valoarea lucrării este de 175 de dolari, nu vă va deranja faptul că aceasta va ajunge să coste 180 de dolari. Lucrarea va rămâne cu 20 de dolari sub costul inițial. Partea bună în această chestiune este că beneficiem de un factor de siguranță, în eventualitatea în care costurile s-ar dovedi mai mari decât cele scontate.

De asemenea, putem face ceva în plus pentru client, fără a-l taxa suplimentar. Luând în considerare acest aspect atunci când vorbim de lucrarea de 200 de dolari, se poate întâmpla să descoperim că trebuie înlocuite ștergătoarele de parbriz. Ele costă, de regulă, cam 15 dolari. *Ei bine, le putem înlocui și în continuare returna* clientului mașina cu o factură mai mică decât cea estimată. Iar acum clientul are două motive de a fi mulțumit: am făcut o treabă suplimentară și cota de taxare a rămas aceeași. (În acest caz, factura ar fi trebuit să fie de 190 de dolari — cei 175 de dolari ce reprezintă costul lucrării plus 15 dolari pentru înlocuirea ștergătoarelor.)

Desigur, riscul ce însoțește această abordare este că unele persoane consideră estimarea inițială, de 200 de dolari, ca fiind prea mare, și aleg serviciile altor firme. Însă nu vorbim decât de 1% sau 2% dintre clienți. Iar dacă aceștia chiar văd lucrurile astfel, înseamnă că nu sunt oameni cu care să faci afaceri. Vezi Capitolul 15.

Sunt persoane care ne spun că prețul nostru la lubrifianți, ulei și filtre este cu 9 dolari mai mare decât cel pe care l-ar plăti dacă și-ar duce mașina la Quickie Lube și ar aștepta acolo să fie gata. Ceea ce este adevărat. Nu suntem cei mai ieftini, însă suntem cei mai buni. Dacă veniți la noi, știți nu numai că valoarea facturii va fi mai scăzută decât estimarea, ci și că facem treaba așa cum se cuvine.

Strategia noastră de piață pare să fie pe placul majorității clienților. Ei știu că nu îi vom taxa niciodată mai mult decât am convenit. Iar oamenilor le place să facă afaceri cu persoane care își țin cuvântul.

REZUMAT

- *Construiți un fond de rezervă.* Întotdeauna estimați mai mult — să zicem cu 10% mai mult decât considerați că va costa lucrarea. În acest mod, factura finală va fi mai mică decât cota de preț estimată. Și procedând astfel, veți beneficia și de un factor de siguranță în eventualitatea în care estimarea se va dovedi imprecisă. Însă oricare ar fi situația, prezentați întotdeauna o factură care să fie cu cel puțin 1 dolar mai scăzută decât cota estimată.
- *Fără chilipiruri.* În cazul în care costul real este mai mic decât cel estimat, cereți cea mai mică sumă posibilă. Punct. A păstra diferența de cost nu se poate compara cu a păstra clientul.
- *Oferiți mai mult dacă puteți.* De vreme ce ați construit un fond de rezervă, vă puteți permite să faceți câteva reparații suplimentare (dacă este nevoie), fără a fi nevoiți să taxați mai mult decât ați stabilit

Doi

Cum să oferi de
fiecare dată
servicii de calitate

5 | Sisteme nu zâmbete

Când oamenii se gândesc la serviciul cu clienții, le vin în minte, de regulă, acele lucruri lingușitoare și cam vagi: „vă rog” și „vă mulțumesc”, „da, doamnă” și „nu, domnule”; consultantul care sună la o altă reprezentanță pentru a afla dacă au pe stoc obiectul în discuție.

Cu siguranță că toate acestea fac parte din asigurarea unui serviciu de calitate, însă aceasta reprezintă doar o mică parte. Dacă serviciul clienți ar fi o prăjitură, politețea, zâmbetele și dorința de a face mai mult ar fi răcirea acesteia. Prăjitura înseamnă sistemele care vă permit să faceți o treabă bună.

Iar aceasta are două părți:

1. a face treaba bine de prima dată; și
2. a concepe un plan care să vă ajute să îndreptați lucrurile, atunci când acestea nu merg cum ar trebui.

Sistemele care vă pot permite să faceți aceste lucruri sunt mai importante decât toate dulcemișurile din lume. Până la urmă, pentru client nu contează cât de plăcuți suntem, dacă nu facem treaba cum trebuie, sau, cu atât mai puțin, dacă nu rezolvăm orice problemă care ar putea surveni.

Este ca și cum ați merge la un restaurant. Ospătarii vă pot zâmbi până simt că li se încleștează fălcile, pot ține scaunul pentru a vă așeza și pot schimba șervețelul de fiecare dată

când vă ridicați de la masă, însă dacă mâncarea nu vă place, șansele de a reveni sunt extrem de reduse.

Ceea ce este necesar în restaurante, vânzări de mașini, raioane de magazin și în orice alt domeniu sunt sistemele — nu doar zâmbetele — care asigură un serviciu de calitate.

Fiecare afacere are în componența ei o serie de sisteme. Acestea trebuie să conlucreze pentru a crea un proces eficient și în concordanță cu așteptările clientului.

Dintotdeauna sistemele au fost parte integrantă a procesului de fabricare. Fără elemente planificate și socotite cu atenție, nu se poate face nimic eficient.

În industria automobilelor, de exemplu, persoanele orientate către procese sunt inginerii. Și, ca o regulă, aceștia tind să încline ori către design, ori către fabricare. Mii de ingineri și-au petrecut întreaga viață studiind procesele de fabricație — sisteme de inventariat pe moment, controale statistice și teoria proceselor de fabricație. Aplicabilitatea acestor sisteme se dovedește în momentul construirii mașinilor.

Companiile de service ar trebui să abordeze același tip de gândire sistematică, însă consultanții service își dedică mare parte din timp „zâmbetelor“, în detrimentul sistemelor.

Persoanele care ajung în service sau în vânzări sunt arareori ingineri. Nu au studiat niciodată subiecte ca prelucrarea materialului și controalele statistice, fiind puțin probabil să poată discuta pe tema ultimei teorii din managementul inventarial.

A fi drăguț cu oamenii asigură numai 20% din prestarea unui serviciu de calitate pentru client. Partea cea mai importantă este conceperea sistemelor care să vă permită să lucrați bine de la început. Nu vă pot ajuta toate zâmbetele din lume dacă produsul ori serviciul dumneavoastră nu este pe placul clientului.

Însă toată lumea ar trebui să aibă cunoștință de ele, întrucât aplicarea acestor tipuri de sisteme — care sunt destinate

eliminării oricărei variații posibile — este cea mai eficientă cale de a îmbunătăți serviciul pe care îl asigurați. Scrieri ale unor persoane ca Edwards Deming, Eliyahu M. Goldratt (*The Goal*), Taiichi Ohno, omul care a pus la punct sistemele de fabricație pentru Toyota, și Genichi Taguchi constituie surse excepționale pentru crearea unor sisteme eficiente de prestare a serviciilor.

Totuși, cea mai bună istorisire legată de sisteme pe care am auzit-o a fost una despre McDonald's și cartofii prăjiți produși de această companie.

Când McDonald's și-a propus ca obiectiv servirea delicioșilor cartofi în restaurantele lor, nu exista nici un standard național pentru acest produs. Ministerul Agriculturii din SUA nu deținea un sistem de evaluare care să spună: „Acesta este un cartof bun”, sau să afirme că unul ar fi mai bun, iar altul mai rău.

În plus, nimeni nu știa exact cât de încinsă trebuie să fie grăsimea în care se prăjește cartoful sau cum se poate garanta că temperatura va rămâne constantă pe parcursul procesului de gătire, sau cum trebuie păstrați cartofii pentru a nu se altera.

Perfecționând toate aceste lucruri, ei au ajutat la stabilirea unor standarde calitative pentru Ministerul Agriculturii. Știau pe ce tip de sol trebuie cultivați cartofii, în vederea asigurării consistenței urmărite. Și-au creat chiar un echipament de preparare a acestora, pentru a se asigura că sunt gătiți la fel oricând.

În ceea ce mă privește, această istorisire exemplifică ce înseamnă serviciul cu clienții. Prin dedicarea întregului timp și a maximumului de atenție modului în care cartofii sunt cultivați, păstrați și gătiți, McDonald's garantează, realmente, calitatea cartofilor serviți.

Aceștia sunt cu adevărat buni, întrucât a fost eliminată orice variabilă care ar fi putut conduce la ideea de imperfecțiune. Precum spunea Taguchi, cu cât eliminați mai eficient variația, cu atât va fi mai bun produsul ori serviciul dumneavoastră. În definitiv, atunci când mergeți la Lutece, vreți ca

desertul dumneavoastră favorit să aibă același gust mereu. În cazul companiei McDonald's, eliminarea variației a însemnat întoarcerea la tipul de sol în care sunt cultivați cartofii, în scopul determinării acidității optime a acestuia.

Pretutindeni pe teritoriul țării, cei mai buni oameni din branșă au început să gândească precum cei de la McDonald's. De pildă, managementul inventarial. Ideea de bază este chiar simplă: dacă nu aveți în stoc ceea ce dorește clientul, nu îi puteți fi de ajutor. Iar dacă nu îi puteți oferi clientului ceea ce dorește, înseamnă că nu ați reușit să-i asigurați un serviciu de calitate.

Wal-Mart oferă servicii *excelente*; prezintă, de asemenea, cel mai bun sistem inventarial din rândul tuturor comercianților cu amănuntul.

Fiecare produs din stoc dispune de un cod de bare, și, pe măsură ce este vândut, faptul în sine este înregistrat în inventarul de verificare. La sfârșitul zilei, datele din toate registrele Wal-Mart sunt trimise nu numai la depozitele Wal-Mart, ci și la furnizorii companiei. În acest mod, dacă stocul rămâne fără un anumit tip de produs, fabricantul îl poate expedia a doua zi.

Comparați acest lucru cu ceea ce se petrece în alte magazine, unde cumpărătorul îi trimite periodic cereri fabricantului. Pe măsură ce aceste cereri tot vin, fabricantul nici nu mai știe ce vinde, de fapt.

Însă în sistemul Wal-Mart acest gen de lucruri nu se întâmplă niciodată. Depozitul împreună cu fabricanții știu exact câte produse vând în fiecare zi și care dintre acestea trebuie reordonate ori nu. Astfel, costurile de inventariere sunt reduse considerabil.

Cu toate acestea, Wal-Mart a trecut la nivelul următor. Manufacturierii lor ambalează containerele în așa fel încât, atunci când ajung în magazin, este extrem de ușor pentru cel care depozitează marfa să o aranjeze într-o manieră logică și funcțională. (De exemplu, toate puloverele sunt împachetate

lângă cămăși.) În plus, magazionerul verifică inventarul cu ajutorul unui dispozitiv de citire a codurilor de bare. Nu trebuie nici să numere, nici să noteze nimic. De vreme ce produsele sunt verificate automat, nu există nici o șansă ca vreunul dintre acestea să fie codat incorect.

Aș vrea să fie la fel de simplu și când vine vorba de mașini. Majoritatea automobilelor au numere de identificare compuse din 17 caractere. Iar dacă notați zilnic 100 de astfel de numere, sunt șanse mari ca unul, cel puțin, să fie greșit. În definitiv, vorbim de 1.700 de șanse de a comite o eroare (cele 17 caractere corespunzătoare celor 100 de mașini), și chiar dacă totul este în regulă în proporție de 99,9% din timp, acest lucru înseamnă aproximativ două greșeli la 100 de numere de identificare. Unde mai este consistența? Evident, abordarea Wal-Mart bazată pe codurile de bare este mult mai eficientă.

Aveți idee cine mi-a explicat mecanismul sistemului inventarial Wal-Mart? David Glass, care era pe vremea aceea președinte și director general la Wal-Mart, iar acum este președinte al grupului de directori din cadrul comitetului executiv al companiei. Aceasta este importanța pe care o acordă Wal-Mart sistemelor de inventariere, care sunt, în realitate, o altă formă a serviciului cu clienții. Directorul general al companiei este cel care se ocupă de crearea și de verificarea randamentului acestuia.

Abordările sistematice reprezintă 80% din serviciul cu clienții. Iată ceea ce este *cu adevărat* important, nu zâmbetele și mulțumirile. Secretul este să selectați acele sisteme care vă pot permite să îi oferiți clientului ceea ce dorește.

REZUMAT

- *Ce anume poate merge prost?* Aceasta este întrebarea pe care ar trebui să v-o puneți în momentul conceperii sistemelor. Examinați fiecare etapă din livrarea produsului ori serviciului dumneavoastră și încercați să descoperiți posibilele erori sau variații. Apoi găsiți modalități de a le elimina.
- *Ce poate fi automatizat?* Prin folosirea cât mai frecventă a computerului, nu numai că veți mări viteza fiecărei tranzacții, ci veți reduce și șansele de comitere a erorilor, specific umane.
- *Luați exemplul manufacturierilor, dacă vreți să asigurați un serviciu de calitate.* Manufacturierii, nu companiile de service, au cele mai bune sisteme. Ei ar trebui să fie modele pentru dumneavoastră.

6 | Concediați-vă inspectorii

Inspectorii îi pot face pe oameni să devină delăsători. Dacă știți că va verifica cineva ceea ce ați lucrat, s-ar putea să nu mai fiți atât de atent. Am tras din greu până să învățăm această lecție.

După ce ani de-a rândul am lucrat fără inspectorii de verificare a calității, rezultatele noastre fiind certificate de General Motors Customer Satisfaction Index (CSI), la sfârșitul anilor '90 am hotărât că cea mai bună cale de a asigura calitatea în proporție de 100% este verificarea 100%. În acest mod, puteam detecta acele probleme care apar uneori.

Așa că am început să cooptăm inspectorii. În final, am ajuns la șapte, și am verificat fiecare lucrare și fiecare comandă aferentă. Și știți care a fost rezultatul? CSI-ul și calitatea au scăzut considerabil.

Din cauză că aveam atâția inspectorii, tehnicienii noștri au început să nu mai fie atât de responsabili. Aceștia considerau că nu mai ținea de ei să se asigure că treaba făcută era una de calitate. Acesta este rolul inspectorilor, spuneau ei.

Tehnicienii și-au pierdut mândria lucrului bine făcut.

În momentul în care am renunțat la acei inspectorii, CSI-ul împreună cu calitatea lucrărilor au crescut vizibil. Acum, acestea se află la cel mai înalt nivel, întrucât oamenii noștri se simt mai responsabili și fac casă bună cu acest sentiment.

Dacă o lucrare prezintă vreo eroare, persoana care s-a ocupat de ea trebuie să rezolve problema, fără a aștepta o plată suplimentară pentru asta. De vreme ce compania nu este plătită pentru a reface o lucrare, nici persoana respectivă nu ar trebui să fie.

Iar în acele rare ocazii în care unul dintre oamenii noștri face o treabă imperfectă, avem cu toții de suferit.

Dacă un client își aduce pentru a doua oară mașina la noi, persoana care a lucrat la ea inițial va trebui să o revizuiască fără a fi plătită pentru cea de-a doua reparație. Iar acest lucru este drept numai prin prisma faptului că „revenirile” nu îl afectează doar pe client — care este nemulțumit —, ci afectează și imaginea companiei.

Și cota de afaceri are de suferit, tocmai pentru că reputația noastră este atinsă. În plus, nu suntem plătiți pentru a îndrepta lucrurile. În realitate, reparația ne costă bani, căci trebuie să plătim oricum pentru căldură, curent, apă, chirie și alte taxe, în timp ce reparația o facem gratis.

Iar de vreme ce nu obținem nici un profit în urma revizuirii lucrării, nici persoana care a greșit lucrarea nu va obține nimic.

Fiecare revenire va fi, de asemenea, subiect de discuție în întrunirea noastră matinală de verificare a calității, iar managerul tehnicianului responsabil îl va muștra pe acesta din urmă, cum este și firesc, de altfel.

În acest mod, tehnicianul va fi avertizat că lucrarea a revenit, vom ști, de asemenea, și noi și vom afla cu toții motivul pentru care a revenit.

Însă nu întotdeauna vina aparține tehnicianului. Poți instala un bec minuscul, care să funcționeze vreme de douăzeci și patru de ore, iar apoi să se ardă din senin. Am lucrat pe post de inspector și am dat undă verde multor mașini care au plecat în stare perfectă de funcționare, însă au revenit pentru că un anumit lucru nu a ținut îndeajuns de mult.

Dar pe client nu îl interesează care este cauza problemei ori câte persoane au aprobat reparația. Dacă lucrarea nu este făcută cum trebuie, va trebui revizuită.

Însă, ca să fim sinceri, indiferent ce am face și indiferent cât ar fi personalul nostru de sânguincios, vor exista întotdeauna unele probleme. Este inevitabil. Cu toții suntem oameni și facem greșeli. Și în ciuda tuturor programelor de asigurare a calității, fabricanții încă mai lasă — din când în când — să scape câte un produs cu defecțiuni.

Dar în loc să ridicăm din umeri și să zicem: „Se mai întâmplă greșeli“, supraveghem cu atenție acele lucrări care trebuie revizuite, iar după ce îndreptăm lucrarea pentru client, încercăm să reparăm și defecțiunea din sistemele noastre, care a permis strecurarea problemei.

Acesta este un lucru de maximă importanță. Am descoperit cu mult timp în urmă că nivelul calitativ va avea de suferit dacă ne rezumăm la a răspunde problemelor.

Bineînțeles că trebuie să rezolvăm problemele, însă dacă nu facem mai mult decât atât, ne vom confrunța cu aceleași probleme permanente. Mult mai eficient ar fi să descoperim cauza — facem ceea ce se poate descrie ca o analiză a rădăcinilor cauzale — și să corijăm procesul o dată pentru totdeauna. Descoperim că procesul trebuie să fie adecvat și că muncitorul trebuie să dețină cunoștințele și materialele necesare pentru a executa lucrarea în mod corespunzător.

Iată un exemplu. Am avut un tehnician care făcea o treabă minunată, cu o singură excepție. De fiecare dată când încerca să repare injectoarele pe carburant, sfârșea prin a o face superficial.

Dacă vă confrunțați cu o astfel de problemă, ceea ce ați putea face, desigur, este să continuați să reparați iar și iar acele injectoare, de fiecare dată când un client vine cu o plângere. Sau ați putea încerca să descoperiți care este rădăcina cauzală a problemei. De multe ori soluția este simplă, precum cea din cazul de față. Tehnicianul nu a reușit să învețe modalitatea

adecvată de a face reparațiile. Așa că i-am arătat noi. Și, precum spune Deming, poți ști numai ceea ce știi.

O dată ce am identificat problema, o clasificăm în funcție de tipul de lucrare, de tehnician și de consultantul service. Apoi căutăm șabloane. Primim o mulțime de plângeri legate de reparațiile noastre în domeniul injectoarelor pe carburant? Dacă așa stau lucrurile, când au primit ultima dată tehnicienii noștri un instructaj pe tema reparării acestora?

Posibil ca plângerile să fie orientate către un anumit consultant service. Se poate ca acesta să nu fi diagnosticat problema corect în momentul în care clientul și-a adus mașina la noi.

Este mai ușor dacă urmărim aceste plângeri și în departamentul de vânzări. De exemplu, le cerem oamenilor noștri să predea proprietarului fiecare mașină, nouă ori folosită, cu rezervorul plin. Și atunci când facem acest lucru, le solicităm să înregistreze prima programare în service a clientului respectiv. Dacă descoperim că aceste lucruri nu au fost executate întocmai, știm imediat cine l-a dezamăgit pe client și știm cu cine trebuie să discutăm — agentul de vânzări care i-a vândut mașina.

Dacă reparați sistemul, problema este îndepărtată definitiv.

REZUMAT

- *Dacă aveți inspectori, scăpați de ei.* Aceștia nu îmbunătățesc nivelul calitativ.
- *Nu plătiți personalul de două ori pentru aceeași lucrare.* Nimeni — nici compania, nici muncitorul — nu trebuie să obțină profit din revizuirea lucrării. Desăvârșirea și asigurarea calității service-ului ar trebui să lucreze mână în mână.
- *Discutați despre erori.* Înregistrați fiecare lucrare ce revine. Iar în momentul în care apare, ocupați-vă neîntârziat de soluționarea ei. Apoi descoperiți cum a fost posibil ca problema respectivă să scape vigilenței personalului.
- *Țineți întruniri zilnice pe tema nivelului calitativ...* pentru a vă putea asigura că aveți ocazia de a discuta eventualele probleme. Aceste întruniri nu trebuie să îi vizeze numai pe manageri. Invitați persoanele care efectiv fac toată treaba și iau contact cu clienții. De regulă, acestea sunt cele care știu ce se întâmplă.
- *Căutați tipare.* Adunați informațiile necesare pentru ca, în timp, să puteți depista tendințele și zonele problematice.

7 | Renunțați de asemenea la Departamentul de relații cu clienții

De vreme ce ați reușit să scăpați de inspecții, ați putea, la fel de bine, să îi concediați și pe reprezentanții relațiilor dumneavoastră cu clienții. Serviciul cu clienți este prea important pentru a fi lăsat în seama unui departament de „relații cu clienții”.

Fiecare ar trebui să fie un reprezentant al acestui serviciu, întrucât, în realitate, oricum acesta este modul în care clienții văd lucrurile. Aceștia cataloghează serviciul pe care îl primesc în funcție de cât de bine sunt tratați de către *orice* persoană cu care intră în contact. Dacă funcționarul de la casierie este nepoliticos ori agentul de vânzări păstrează o anumită distanță, clientul va considera că serviciul în discuție este de-a dreptul îngrozitor, indiferent cât de prietenoși, de apropiați și de săritori ar fi oamenii din departamentul de relații cu clienții. Și clientul are dreptate. *A beneficiat* de un serviciu îngrozitor.

Persoanele care au de-a face cu clienții trebuie să dispună de autoritatea de a rezolva orice problemă.

Și astfel ajungem la un punct de maxim interes. Există o veche zicală texană care spune că cel mai bun îngrășământ îl constituie urmele pașilor fermierului — însemnând că garanția bunei defășurări a lucrurilor este dată de prezența

fermierului (sau, în cazul nostru, a proprietarului), care să trateze direct cu fiecare client. Și aceasta este, cu siguranță, una dintre modalitățile de a asigura calitatea serviciului cu clienții. Cine poate fi mai potrivit decât proprietarul pentru a garanta buna tratare a clienților?

Însă problema care apare aici este evidentă. Dacă proprietarul tratează cu fiecare client, afacerea, în ansamblul ei, nu va reuși să se extindă spectaculos, întrucât de ea se ocupă o singură persoană. Prin analogie, fermierul nu va putea administra mai multe ferme.

Pare a fi mult mai eficient pentru fermier (șef) să transforme *tot* personalul în reprezentanți ai serviciului cu clienții. Spuneți tuturor celor din companie — Dacă un client are vreo problemă, rezolvați-o. Dacă nu puteți, apălați la manager. Dacă acesta nu o poate rezolva, plasați-o în grija directorului general, însă problema trebuie soluționată. Fără întârziere.

Poate fi un concept greu aplicabil, în special dacă faceți parte dintr-o organizație mare. În urmă cu aproximativ treizeci de ani, General Motors a scos pe piață un program de servicii cu clienții. Ca o parte din acesta, au spus că doresc să aibă un manager de „relații clienți” la fiecare reprezentanță GM. Cu toate acestea, noi am ales să nu procedăm astfel.

Ideea care stă la baza departamentului de relații cu clienții nu este rea. Aceasta indică faptul că vă pasă și că doriți să îi tratați cu seriozitate pe oamenii cu care faceți afaceri. Adică vă puteți ocupa mai eficient de clienții dumneavoastră, într-o manieră care îi va bucura pe angajații dumneavoastră, dacă nu dispuneți de un departament de relații cu clienții separat. Am dezbătut această chestiune cu GM ani de-a rândul.

Apoi a apărut Customer Satisfaction Index, iar CSI-ul nostru s-a dovedit mai bun decât cel al reprezentanțelor care apelează la manageri în relația cu clienții, așa că GM a decis că, până la urmă, nu suntem chiar așa de răi.

Prioritatea numărul unu a tuturor filialelor noastre este satisfacerea clientului. Nu contează ce slujbă ați avea, dacă nu

reușiți să vă mulțumiți clientul, nu veți mai ocupa această poziție prea mult timp. Este clar ca lumina zilei. Puteți fi cel mai bun agent de vânzări sau cel mai eficient tehnician, dacă CSI-ul dumneavoastră nu este bun, sunteți istorie, căci nici unul dintre noi nu va mai avea un post, în eventualitatea în care clientul nu vrea să se întoarcă la noi.

REZUMAT

- *Departamentele de relații cu clienți vă separă de clientul dumneavoastră. Așa că renunțați la ele.*
- *Lăsați-i pe angajații dumneavoastră să aibă grijă de clienți. Dacă fiecare angajat este un reprezentant al serviciului cu clienții, atunci fiecare dintre aceștia ar trebui să fie investit cu puterea de a-l mulțumi pe client.*
- *Nimic nu este mai important decât clientul. Angajații trebuie să știe că, indiferent câte vânzări ar efectua sau indiferent cât de productivi ar fi, vor fi concediați dacă nu îi tratează pe clienți (sau pe colegii lor) cu seriozitatea cuvenită.*

Leonard I. Berry este director la Center for Retailing Studies at Texas A&M. Len și-a petrecut cam toată viața sa profesională discutând cu oamenii, încercând să afle ce doresc aceștia în materie de serviciu cu clienții. Și după tot acest timp a ajuns la concluzia că nu este nimic mai important pentru client decât „asigurarea serviciului promis”.

„Așteptările clientului privitoare la cei care prestează serviciul sunt răspicate și clare”, le spune Berry studenților săi și corporațiilor care îl angajează pe post de consultant. „Clienții vor ca serviciile să arate bine, să fie responsabile, să inspire siguranță, să fie empatică, și mai mult ca orice — de încredere. *Consumatorii vor ca firmele să facă ceea ce spun că vor face.*”

Accentul îi aparține și este binevenit. Nimic nu îl supără pe un client mai mult decât o afacere care nu decurge conform planului.

Să ne gândim la People Express. Ideea care stă la baza acestei companii a intrat în vogă în anii '80, dovedindu-se una măreață. Ei vă asigurau transportul aerian de la punctul A la punctul B aproape gratis — 19 dolari în unele cazuri. Vă înghesuiuau în avioanele lor fără dichisuri inutile și vă făceau să plătiți 3 dolari pentru fiecare geantă înregistrată și 50 de cenți pentru o ceașcă de cafea, însă clienții lor nu erau deranjați de acest aspect, întrucât puteau zbura oriunde doreau cu mult mai puțin față de cât i-ar fi costat dacă ar fi luat autobuzul.

A fost o idee magnifică. Dar People Express au dat greș în final, motivul fiind simplu. Compania nu a dat dovadă de seriozitate. Avioanele întârziu frecvent și nu puteai ști niciodată precis, când ajungeai la aeroport, dacă acestea urmau într-adevăr să decoleze. People Express nu au reușit să păstreze ceea ce Len Berry numea „promisiunea de asigurare a serviciului”.

Cel mai bun sistem din lume în furnizarea de servicii către clienți este, totodată, și cel mai simplu: FACEȚI CEEA CE SPUNEȚI CĂ INTENȚIONAȚI SĂ FACEȚI, ȘI FACEȚI-O CUM TREBUIE DE PRIMA DATĂ.

De prea multe ori când oamenii discută despre serviciul cu clienții se axează pe ceea ce ar trebui să facă după ce cineva o dă în bară.

Desigur că este important să îmbunătățiți un lucru care nu a mers cum ar fi trebuit, însă dacă faceți treaba bine de la început, nu veți avea pentru ce să vă scuzați. Condiția de bază: calitatea serviciului cu clienții presupune să faceți treaba cum trebuie încă de la început.

Cel mai bun exemplu în acest sens este Lexus. Întotdeauna a existat o înțelepciune convențională printre cumpărătorii de mașini: „Nu cumpărați o mașină nouă în anul introducerii acesteia pe piață. Dați-le un an pentru a putea fi perfecționate”.

Dar clienții de azi nu le mai oferă fabricanților o perioadă de grație. Nu mai au nici un motiv să aștepte. Există deja pe piață o mulțime de produse de calitate. Așa că, ori le faceți cum trebuie încă de la început, ori riscați să fiți lăsați în urmă definitiv.

Lexus, sub îndrumarea inițială a lui Dave Illingworth și a lui Ted Toyota, au pornit cu dreptul. Ei au petrecut șapte ani în „căutarea neobosită a perfecțiunii”. Au construit 400 de prototipuri, în loc de cele 12 obișnuite, și au organizat intens focus grupuri pentru fiecare model de mașină creat. Dave a muncit în mod constant câte 100 de ore pe săptămână, iar Ted

și-a adus familia în Statele Unite o dată cu începerea proiectului, pentru a se asigura că nu va fi omis vreun aspect esențial. Și nu a fost cazul. Au făcut o treabă minunată încă de la început.

Cel mai important lucru pentru un client este: Ați făcut ceea ce ați promis că veți face? A vă ține cuvântul valorează mai mult decât toată empatia, toate zâmbetele și ciocolatele din lume.

A face ceea ce trebuie să faceți, atunci când trebuie, este o modalitate atât de simplă de a furniza un serviciu către clienți, încât oamenii uită de multe ori aceste chestiuni. Dar toată lumea dorește ca lucrurile să meargă conform planului. Problema este că nu se întâmplă întotdeauna astfel. De câte ori nu vi s-a întâmplat ca bucătăria restaurantului să vă pregătească masa în mod necorespunzător? Sau compania aeriană să vă rătăcească bagajele? Și nu vi se pare că întotdeauna se strică copiatorul la treizeci de minute după plecarea reparatorului?

De-a lungul anilor, am conceput o listă de verificare mentală care cuprinde zece puncte, menită să ne ajute în încercarea de face lucrurile cum se cuvine de la bun început. În curând, vă voi oferi un exemplu legat de modul în care am aplicat lista la o idee nouă pe care ne gândeam să o testăm, ca să vedeți cum funcționează practic; dar, deocamdată, iată care este lista:

1. Care sunt avantajele pentru client?
2. Va putea clientul înțelege cu ușurință acel avantaj?
3. Ce impact va avea această idee, program ori sistem asupra angajaților noștri?
4. În ce mod va afecta sistemele noastre actuale?
5. Mai există și altcineva care desfășoară acest tip de activitate cu succes? Ce am putea învăța din experiența acestor persoane?
6. Ce ar putea merge prost?
7. Ne va conferi un avantaj în fața concurenței?

8. Cât de mult va costa?
9. Va aduce profit?
10. Când ar trebui să demarăm procesul de evaluare?

Întotdeauna, înainte de a schimba modul în care operăm, ne punem aceste zece întrebări. Înainte de merge mai departe, trebuie să găsim un răspuns potrivit pentru fiecare dintre ele.

Iată cum am folosit lista recent. Cineva ne-a sugerat că ar trebui să avem o recepție rapidă în departamentul destinat serviciilor, exact ca în hoteluri. I-am cerut clienței o carte de credit în momentul în care și-a adus mașina în service; apoi, după ce am terminat lucrarea, am completat formularul de plată, am pus chitanța în torpedoul mașinii, am încuiat-o și am lăsat-o în față, pentru a putea fi ridicată la dorința clienței.

Ideea suna bine. Clienții nu trebuiau să mai stea la coadă pentru a-și plăti facturile, și, precum am menționat anterior, aveau posibilitatea de a ști dinainte cât va costa lucrarea, mulțumită estimărilor noastre garantate.

Când am auzit-o prima dată, ideea mi-a plăcut foarte mult, așa că am început să o punem în practică, cu scopul de a depista eventualele probleme care mi-ar fi putut scăpa din vedere.

1. *Care este avantajul pentru client?* Părea destul de evident. Ar fi avut posibilitatea de a pleca mai repede de la reprezentanță. Și astfel am fi putut evita o altă plângere din partea clienților noștri.
2. *Va putea clientul înțelege cu ușurință acel avantaj?* Acest aspect este important deoarece clienții nu vor profita de ideile cele noi — indiferent cât de sclipitoare ar fi acestea — dacă ele sunt greu de aflat ori de înțeles.

Nu ne-am confruntat cu această problemă în cazul de față. O dată ce am spus „recepție rapidă”, clienții s-au gândit imediat la modul în care își plătesc facturile hoteliere. Și chiar și persoanele care nu stau prea des la hotel au înțeles destul de repede conceptul, pe măsură ce le-a fost prezentat.

3. *Ce impact va avea această idee asupra angajaților noștri?* Minim, în acest caz. A însemnat puțin mai multă muncă pentru consultanții noștri din service. Aceștia trebuiau să solicite o copie a cărții de credit în momentul în care clientul își lăsa mașina în service, dar de vreme ce acest lucru îi scutea pe casieri de unele sarcini — o dată programul instalat, ei ar fi ajutat mai puțini clienți —, am considerat că nu rentează.
4. *În ce mod va afecta sistemele noastre?* În realitate, nu o va face. Singura diferență majoră va putea fi observată în modalitatea de livrare a mașinilor către clienți. În loc ca tehnicianul să parcheze mașina în spate, după încheierea lucrării, aceasta va fi parcată în față.
5. *Mai există și altcineva care desfășoară acest tip de activitate? Ce am putea învăța din experiența acestor persoane?* Nu mă încântă ideea de pionierat. Pionierii, conform unei zicale din vechime, sunt oamenii care se aleg cu săgeți în spate. Ori de câte ori este posibil, preferăm să împrumutăm idei de la alții și să învățăm din greșelile lor, în loc să le comitem noi înșine. În acest caz, o mulțime de hoteluri au efectuat operațiuni rapide de predare-primire. Ne-am modelat sistemul după modelul lor.
6. *Ce ar putea merge prost?* O mulțime de lucruri, însă s-a dovedit că nici una dintre problemele posibile nu a fost de nedepășit.
De pildă, mașinile puteau fi furate, deoarece nu se mai aflau în spatele unei porți încuiate. Ar fi fost expuse în față, unde s-ar fi aflat la îndemâna clienților, dar, din nefericire, și a escrocilor. Însă ne-am gândit că, lăsând mașinile într-o zonă de unde ar putea fi urmărite din showroom, totul ar fi fost în regulă atât timp cât acestea ar fi fost încuiate. Ideea de a le încuia a adus însă o altă problemă în discuție. Pentru ca noul sistem să poată funcționa, clienții trebuiau să aibă două seturi de chei la mașinile lor. Am fi încuiat-o pe cea dată nouă în mașină după terminarea reparațiilor.

Acest lucru însemna că ei ar fi avut nevoie de un al doilea set de chei pentru a putea intra în mașină. (După vechiul nostru sistem, nu ar fi trebuit să facem nimic altceva decât să le predăm cheile în momentul solicitării automobilului.) Și trebuia să ne asigurăm că dețin cel de-al doilea set de chei. Altfel, nu rezolvam mare lucru. Le-am fi putut confecționa chiar noi. Deja dispuneam de un tăietor de chei. Singura problemă rămasă ar fi fost să ne amintim să întrebăm clientul dacă e necesar să-i facem o cheie de rezervă. Însă nu puteam rezolva cea mai mare dintre dificultăți: unele persoane — nu multe, numărabile pe degete — nu aveau, ca să fiu direct, încredere în noi. Pur și simplu nu se puteau împăca cu ideea de a ne oferi o copie a propriei cărți de credit înainte ca lucrarea să fie gata, chiar dacă știau perfect că nu îi puteam taxa mai mult decât fusese deja estimat. Totul se reducea la faptul că le dispăcea ideea ca noi să avem acces la numărul cărții lor de credit înainte de încheierea lucrării. Și nu puteam face nimic pentru a-i convinge pe acești oameni, așa că am încetat orice demers în acest sens. Însă ideea a fost pe placul tuturor celorlalte persoane cu care am lucrat.

7. *Ne va oferi un avantaj în fața concurenței?* Categoric. Aveam ceva în plus față de ceilalți. Era o cale de a ne menține în top.
8. *Cât de mult va costa?* Nu foarte mult. A trebuit să printăm cărți de vizită cu descrierea programului și să comandăm antete care spuneau: „Întrebați de operațiunea rapidă de predare-primire“. Costurile totale s-au situat în jurul valorii de 500 de dolari.
9. *Va aduce profit?* Noi considerăm că orice lucru care poate face viața puțin mai ușoară pentru client ne aduce și nouă profit. Îi conferă acestuia motive să continue afacerile cu noi.
10. *Când ar trebui să demarăm procesul de evaluare?* Am decis să revizuiim programul lunar, pentru a vedea cum merg lucrurile. Până acum, o mulțime de oameni au fost mulțumiți de el.

Mai sunt și alte puncte ce trebuie amintite aici. În primul rând, sloganul „Faceți treaba cum se cuvine de la bun început” ar trebui să se aplice la produsele pe care le vindem. Era necesar să vindem cele mai bune produse de pe piață. Cu cât este mai bun produsul, cu atât mai mici sunt șansele să aibă clientul vreo nemulțumire. (Vom discuta mai amplu acest subiect în secțiunea a opta, „Fabricarea de produse care sunt ușor de vândut“.)

În al doilea rând, o variație a Regulii de Aur are rolul ei aici: oferiți-le oamenilor genul de lucruri pe care își doresc să le aibă.

Dacă un client nu știe care este diferența dintre produsul A și produsul B, noi îl recomandăm pe cel care ni se pare nouă potrivit, pe cel care este mai bun pentru el și pentru nevoile sale. Ar trebui să procedăm astfel chiar dacă am putea face mai mulți bani vânzându-i o marcă mai scumpă.

Atunci când vindem unui client ceea ce considerăm noi că este potrivit pentru acesta, el ajunge să obțină exact ceea ce îi trebuie, lucru care înseamnă că noi ne-am făcut treaba cum se cuvine.

REZUMAT

- *Oferiți serviciul promis.* Făcând ceea ce trebuie, atunci când trebuie, este efortul minim solicitat pentru a asigura clienților un serviciu de calitate.
- *Vindeți produsul care vă place cel mai mult.* Dacă recomandați întotdeauna cel mai bun produs sau sugerați mereu cea mai bună soluție, clientul dumneavoastră va fi, cu siguranță, mai mulțumit decât dacă ați încerca să apelați la vreun truc sau să îi vindeți ceva de care nu are nevoie. În final, șansele ca acesta să revină sunt destul de mari.
- *Știți că sunteți pe calea cea bună...* atunci când clienții se așteaptă să faceți treaba cum se cuvine de la bun început. Vă doriți ca aceasta să fie garanția dumneavoastră.

Ce se întâmplă atunci când ceva nu merge conform planului?

În ciuda faptului că îi angajăm numai pe cei mai buni, că vorbim constant despre importanța de a face treaba bine de prima dată și că folosim tot felul de sisteme pentru a ne asigura că treaba merge strună, întotdeauna se întâmplă ceva. Și atunci, ce e de făcut?

Este o întrebare de mare însemnătate, căci, de regulă, clienții ne cataloghează în funcție de modul în care le rezolvăm problemele. Se așteaptă de la noi să facem o treabă bună — iar oamenii tind să meargă pe încredere. Ei își aduc într-adevăr aminte de ceea ce am făcut pentru ei când a intervenit ceva neprevăzut.

Așa că ce ar trebui să facem?

Întâi, să le adresăm scuze. Apoi, să rezolvăm problema.

Fără întârziere.

De-a lungul ultimilor patruzeci de ani, am văzut că acestea sunt cele două chei în rezolvarea plângerilor venite din partea clienților.

Prima oară, scuzele.

Trebuie să luăm foarte în serios greșelile pe care le facem. În primul rând, am greșit. Greșeala nu trebuia să se petreacă. În al doilea, problema — indiferent de natura ei — este extrem de însemnată pentru client.

Haideți să presupunem pentru un minut că n-am conduce o afacere cu mașini, ci un lanț de magazine de jeansi. Am putea vinde o mie de perechi pe zi, știind că patru dintre acestea au un oarecare defect de fabricație. Asta înseamnă că, în fiecare zi când venim la lucru, știm că vor exista în medie patru probleme. Adică douăzeci de probleme pe săptămână, o mie pe an, și, după o vreme, am putea ajunge să ne spunem: „Hei, merge bineșor treaba. La fiecare o mie de perechi pe care le vindem, nouă sute nouăzeci și șase sunt bune”.

Acel defect poate că nu înseamnă mare lucru pentru noi. Însă clientul privește altfel lucrurile. El nu cumpără o mie, ori o sută, ori chiar zece perechi. Cumpără una. Și nu vrea să audă: „Ei bine, lucruri ca acesta se mai întâmplă”, când revine cu produsul respectiv. Din punctul lui de vedere, noi am dat-o în bară în proporție de 100% — a cumpărat o pereche de jeansi de la noi, iar acea pereche avea un defect.

Nu îl interesează că rata noastră de succes este de 99,6% sau că puțini sunt clienții care au ceva de reproșat. El este cel care are o problemă și vrea să știe ce vom face pentru a o rezolva.

În primul rând, trebuie să înțeleagă că ne pare sincer rău pentru greșeala comisă.

De regulă, scuzele verbale ar trebui să fie de ajuns. Dar dacă e ceva mai complicat, am putea scrie un bilețel, sau suna, sau chiar — dacă este cazul (de exemplu, agentul de vânzări a uitat să aducă mașina în service) — trimite o duzină de trandafiri.

Ca o regulă, persoana care discută cu clientul (agentul de vânzări, consultantul service) prezintă scuzele. Dar dacă vorbim de erori serioase, un manager va prezenta scuzele, sau chiar eu. De pildă, dacă vă stricăm mașina — din nefericire, se mai întâmplă și asta —, *cu toții* vom prezenta scuze. (Mai mult, o vom repara sau înlocui.)

Însă orice am face, clientul trebuie să aprecieze că suntem sinceri. Nu avem vreun formular pregătit dinainte, care să

acopere orice problemă și pe care să-l trimitem când apare ceva neprevăzut. Ar fi la fel de rău ca și cum nu am face nimic. Noi alegem o variantă care îl asigură pe client că ne pare rău pentru problema cauzată. Până la urmă, chiar *așa* stau lucrurile. Afacerea în care suntem implicați presupune să avem grijă de clienții noștri, nu să le cauzăm probleme.

Bun, a spune că ne pare rău acoperă prima parte a problemei. Însă scuzele nu sunt de ajuns. Trebuie să corectăm greșeala. De exemplu, iată cum ne ocupăm de o mașină care a fost readusă în service pentru că nu am reparat-o cum ar fi trebuit.

Imediat după ce am adresat scuze, băgăm mașina în atelier, unde cineva se va ocupa pe dată de ea, indiferent câte alte mașini am avea pe lista de așteptare. Iar cel care va face reparațiile va fi tehnicianul care a lucrat în primă fază la ea.

Însă înainte de a se apuca de treabă, supervizorii acestuia vor discuta câteva chestiuni cu el. Este posibil ca vina să nu fie a tehnicianului. Consultantul service i-ar fi putut oferi instrucțiuni greșite, ori piesa pe care a instalat-o ar fi putut ceda în timp ce clientul își conducea mașina către casă. Indiferent ce ar fi cauzat problema, toată lumea îi va asigura tehnicianului atmosfera corespunzătoare pentru a-și face treaba.

Facem mare caz de greșelile noastre. Iar prin aceasta — discutând cu tehnicianul, cu consultantul service și cu managerii de atelier — înțelegem cu toții cât este de important să ne facem treaba cum trebuie de prima dată.

În toate astea există și o oarecare doză de egoism. Este mai profitabil, efortul pe care trebuie să îl depunem gratis este mai mic, iar factorul stres scade considerabil.

Nimănui nu îi place să i se spună că a făcut o treabă de mântuială, însă plângerile din partea clientului sunt mai prețioase decât laudele. Vreți să vă spună clienții când ați dat-o în bară, pentru a vă putea ocupa de problemă și a vă asigura că nu se va întâmpla și pe viitor — nici în cazul lui, nici în cazul altora. Dacă nu vă spun, vor pleca pur și simplu dând din cap a dezaprobare și nu se vor mai întoarce. Mai rău, ați putea îndepărta și pe altcineva pe viitor, făcând același lucru.

Ceea ce-mi place cel mai mult în afaceri este atunci când o persoană vine și-mi spune cât de minunat a fost tratată și cât de lejer au mers toate.

La polul opus, urăsc să-mi spună cineva că am dat greș. Doamne, ce neplăcut este să auzi: „Considerați că aveți o reputație deosebită. Ei bine, stați să vă spun eu ce s-a întâmplat în cazul meu!”. Pur și simplu, mă simt îngrozitor când se întâmplă astfel de lucruri, și nu contează cât de voalat ar încerca cineva să-mi înfățișeze problema.

Dar oricât mi-ar dispăcea, vreau ca toți clienții să ne spună când sunt nemulțumiți de treaba pe care am făcut-o. Trebuie să știm unde am dat greș, tocmai ca să putem îndrepta lucrurile.

Dacă vrem ca oamenii să ne spună ceea ce îi nemulțumește, trebuie să facem lucrurile cât mai simple cu putință.

Unii preferă să o facă între patru ochi. Ei vor să-și exteriorizeze gândurile imediat. Pe măsură ce ne prezintă situația, încercăm să nu-i întrerupem — chiar dacă ne dăm seama de la primele cuvinte ce nu a mers cum ar fi trebuit și cum putem rezolva problema. Tot trebuie să îi lăsăm să termine ce au de spus. Este ca o eliberare.

Însă alții nu sunt de acord cu această manieră de a-și prezenta plângerile. Și tocmai din acest motiv avem acel formular cu trei întrebări la casierie și toate celelalte forme de chestionar pe care le folosim sau focus grupurile.

Vrem să aflăm de la client unde am greșit. Dacă acesta este nemulțumit și nu ne comunică pricina, în final va renunța să mai facă afaceri cu noi. Cu toate astea, studiile de caz în sectorul de servicii cu clienții arată că avem o șansă considerabilă să continuăm relația de afaceri, dacă rezolvăm problema sau dacă prezentăm cel puțin scuze pentru ceva ce nu a mers conform planului.

Așadar, indiferent cât de neplăcut ar fi pentru noi, trebuie să descoperim unde am greșit. Din nefericire, asta e singura cale de a face o treabă mai bună pe viitor.

Aș vrea să mai subliniez ceva legat de aceste greșeli. Când vă impuneți standarde înalte, este posibil ca cei din jurul dumneavoastră să vă dorească eșecul. Vor căuta un ambalaj de la un pachet de gume în parcare sau pe cineva care nu s-a purtat chiar atât de bine cu ei cum ar fi trebuit să o facă. Vor sta în permanență la pândă.

Dar este în regulă! Aveți astfel un motiv în plus ca să evitați orice greșeală și să vă perfecționați constant.

REZUMAT

- *Când ceva nu merge cum ar trebui...* și asta se va întâmpla oricum, indiferent cât de mult v-ați strădui să evitați, prezentați-vă scuzele! Este ușor, clienților le place, și aproape că nimeni nu va mai spune că îi pare rău. Apoi, imediat după ce ați prezentat scuze, rezolvați problema, cât timp clientul este încă prezent.
- *Oferiți-le clienților șansa de a vi se plânge.* Este neplăcut, dar cel puțin veți putea îndrepta lucrurile.
- *Vreți ca ceilalți să vă țină permanent pe jărat.* Prin impunerea de standarde înalte, veți încuraja anumiți oameni să vâneze permanent greșeli. Perfect. Veți avea un motiv în plus pentru a le elimina.
- *Cu toții putem avea o zi proastă.* Chiar și clienții. Dacă își pierd cumpătul, iertați-i. Faceți tot ce vă stă în putință pentru a-i determina să revină. (S-ar putea chiar să ajungă să se simtă ușor jenați).

10

Conceperea unui plan profitabil: cum să identificați ce anume stă la baza deciziei de cumpărare a clienților dumneavoastră

Avem o reprezentanță Chevrolet de care suntem mândri. Facem o treabă grozavă prin vânzarea modelelor Suburban, Tahoe, Trailblazer, Impala și Corvette.

Însă ați fi uimiți să aflați că vindem și Chevy Cavalier. Este o mașină mică. Și are un consum extrem de convenabil. Problema este că, la prețul impus de Chevy, pur și simplu nu putem obține profit din vânzarea acestui model, având în vedere nivelul calitativ al serviciilor pe care le oferim. Iar de vreme ce așa stau lucrurile, nu le vom promova. Vom face cunoscute toate celelalte oferte Chevrolet, însă nu vom investi timp în a vă da informații despre Cavalier, nici în reclamele noastre, nici în showroom. Dacă aduceți vorba, vom fi mai mult decât bucuroși să vă vindem una, dar preferăm să vă vorbim despre restul de oferte Chevrolet care chiar ne aduc profit.

Pur și simplu nu am avea mare lucru de câștigat din promovarea modelului Cavalier.

Indiferent pentru ce strategie ați opta, asigurați-vă că este profitabilă.

Știm dinainte că nu vom obține profit din vânzarea de modele Cavalier, așa că nu le-am promovat. Însă întotdeauna am considerat că este o idee bună să promovăm mașinile de închiriat gratuite.

Ei bine, tare ne-am mai înșelat. Dovada, afacerea noastră GMC.

Când am deschis reprezentanța noastră GMC, ofeream tuturor celor care cumpărau o mașină de la noi un serviciu gratuit de închiriat automobile, dacă își manifestau dorința. Eram cu adevărat mândri de acest program. Însă rata brută pe profit (înainte de orice cheltuieli) la vânzarea de automobile GMC, precum modelele Yukon și Envoy, este numai de 5%, așa că nu ne puteam permite să oferim mașini de închiriat gratuite.

Ar fi trebuit să prevedem aceste lucruri, însă nu am făcut-o. Iar după un timp, era foarte clar că pierdeam bani la lucrările de reparații, pentru că ofeream mașinile de închiriat. (Ne costă 40 de dolari pe zi una.)

Așadar, ce era de făcut?

Ei bine, nu ar fi fost onorabil din partea noastră să încheiem programul imediat. Când oamenii au cumpărat o mașină GMC de la noi, le-am promis una de închiriat gratuită pentru perioada în care s-ar afla cealaltă în service, așa că trebuia să ne ținem cuvântul. Totuși, nu am dus mai departe programul. Dacă veneați la noi după 1998 să cumpărați o mașină GMC, nu mai beneficiați de una de închiriat gratuită. Cei care achiziționaseră un automobil înainte de 1998, erau privilegiați; puteau beneficia de mașini de închiriat gratuite pe toată perioada cât dețineau vehiculul cumpărat de la noi.

Acum, când am decis să renunțăm la acest program, managerul nostru de vânzări GMC a devenit puțin îngrijorat. Și nu pot să îl condamn. Însă volumul și cota de piață au crescut, rata noastră brută pe profit a rămas la fel, și am început să facem ceva bani.

Cred că a existat un motiv solid în baza căruia am reușit să renunțăm la mașinile de închiriat fără a întâmpina nici o problemă. Nu acest program stătea la baza deciziei de cumpărare a clienților.

Ce stă la baza deciziei de cumpărare a clienților?

Cred că acesta ar trebui să fie testul atunci când vă gândiți să eliminați un serviciu. Întrebați-vă: Este un element esențial în decizia de cumpărare a clientului? Dacă da, nu îl puteți scoate din circuit. Dar dacă nu este — ca în cazul mașinilor de închiriat oferite de GMC —, puteți să o faceți.

Cum știți dacă un anumit lucru este hotărâtor în procesul decizional? Întrebați, dar cu mare atenție.

Este cu adevărat important pentru client sau doar vă face pe dumneavoastră să vă simțiți mai bine?

Să presupunem că sunteți proprietarul unui restaurant. Dacă spuneți: „Doriți o sticlă de vin din partea casei la cină?“, 99 din 100 de oameni vor răspunde da. Dar să presupunem că le-ați cere celor care ies să servească cina în oraș să vă facă o listă cu cele mai importante patru lucruri pe care le au în vedere atunci când ies la masă. Probabil că lista va arăta cam așa: mâncare bună, servicii ireproșabile, decor plăcut și confort.

Acești oameni ar dori și ei o sticlă de vin din partea casei, lucru care însă nu va figura pe primele patru locuri ca importanță. Chiar dacă i-ar încânta un asemenea gest, nu va avea o importanță atât de mare încât să le influențeze decizia legată de locul în care vor servi cina.

Dacă un lucru nu este esențial pentru decizia de cumpărare a clientului, renunțați la el. Astfel:

- a. Va crește profitul, sau
- b. Veți putea să transferați clienților economiile dumneavoastră (ei vor continua să facă afaceri cu dumneavoastră mulțumită prețurilor scăzute pe care le practicați), sau
- c. Amândouă.

REZUMAT

- *Ce stă la baza deciziei de cumpărare?* Aceasta este întrebarea pe care trebuie să v-o puneți când vă gândiți să adăugați sau să eliminați un serviciu. Dacă renunțarea la un serviciu nu va afecta decizia cuiva de a cumpăra de la dumneavoastră, nu mai stați pe gânduri. Va conduce la creșterea ratei profitului. Întrebarea este: „Ce poate fi cu adevărat important pentru client?”
- *Sondajele pot fi înșelătoare.* Când vă întrebați clienții ce este important pentru ei, fiți foarte atenți la exprimare. Dacă îi chestionați în legătură cu un preț mai mic, vor răspunde întotdeauna afirmativ. La fel se va întâmpla și în cazul mașinilor de închiriat gratuite ori al altor servicii de acest fel. Și cine nu și-ar dori asemenea lucruri? Trebuie să puneți întrebarea la modul următor: „Vă rugăm să ne spuneți ce lucruri contează cel mai mult pentru dumneavoastră când vă gândiți să faceți o achiziție?” Lăsați-i pe clienți să vă spună ce este important pentru ei.
- *Serviciul cu clienții este o strategie de afaceri.* Nu vă puteți ocupa de clienții sau de angajații dumneavoastră dacă sunteți nevoit să ieșiți din afaceri, pentru că nu ați obținut profit.

11

Cum să puneți la dispoziția clientului exact ceea ce-și dorește

Cum am spus și mai devreme, una dintre cele mai bune modalități de a furniza servicii este să îl întrebați pe client ce dorește și apoi să îi oferiți acel lucru.

Dar cum puteți să îi dați clientului ceea ce dorește, dacă nu aveți produsul respectiv?

Pur și simplu nu puteți.

Și așa ajungem la importanța inventarului și la un sistem de operare cu acesta.

O cale prin care vă puteți asigura că nu va fi niciodată dezamăgit clientul este să dispuneți întotdeauna de un inventar vast. Este o opțiune, desigur, însă una destul de costisitoare. Toată această inventariere costă bani, iar prea mult inventar și prea puține vânzări înseamnă un bilet către faliment.

O modalitate mai bună de a avea întotdeauna ceea ce dorește clientul este să aveți un sistem care vă analizează inventarul și vă dă de știre ce ar trebui să aveți în stoc și ce nu. Acest sistem ar trebui să contabilizeze și costul pe capital (la valoarea de 50 de milioane de dolari a inventarului mașinilor noastre noi, vechi și a pieselor, dobânda — 8% pe an — este de 4 milioane de dolari anual).

De exemplu, iată cum ținem evidența mașinilor noi. Vrem să primim mașinile în termen de 45 de zile, număr în continuă scădere. Standardele tradiționale presupun un termen de 60

până la 90 de zile, însă, pe măsură ce prețurile mașinilor au crescut — crescând totodată și valoarea dobânzii —, am redus inventarul. Acum s-a ajuns la 45 de zile, însă va scădea și mai mult, o dată ce fabricanții vor învăța să reducă timpul între comandă și livrare. Astăzi, durează cam șase săptămâni ca să obținem o mașină, numai că guru Cadillac în domeniul furnizării, Gary Cowger, ne-a asigurat că el va reuși în două.

Ne-am extins inventarul asupra tuturor modelelor — CTS în 45 de zile, Escalade în 45 de zile etc. — în acest mod, dacă rămânem fără un model ori avem prea multe dintr-altul, știm ce să comandăm și ce *nu*.

Privind o anumită linie de vânzări (Escalade), paralel cu vânzările per total (toate modelele Cadillac), putem să le reordonăm pe cele mai bine vândute, chiar dacă rata totală de vânzări este lentă (cum se întâmplă întotdeauna după încheierea unui program de rabat). Există o tentație de a nu comanda nimic când lucrurile nu merg prea bine. Dar dacă procedați astfel, înseamnă că vă faceți rău cu mâna dumneavoastră.

De asemenea, ținem seama de factorul timp. Dacă o mașină a fost expusă mai mult de 45 de zile, înseamnă că există un motiv concret pentru care nu s-a vândut. Pesemne că ceva nu este în regulă. Poate că are o culoare mai ștearsă, ori este murdară și parcată chiar în colț. Trebuie să mergem la fața locului și să vedem despre ce este vorba. Este la fel de important să vedeți de ce un anumit produs nu se vinde, așa cum este dacă se vinde.

Însă cel mai însemnat aspect ni se pare disponibilitatea, altfel spus, cam cât de des avem în stoc ceea ce dorește clientul? Dacă o persoană solicită un produs pe care nu îl avem, considerăm că avem de-a face cu o vânzare ratată. Și ținem evidența acestora cu strictețe. Este o altă modalitate de a ne da seama ce să comandăm. De prea multe ori, clienții tind să se bazeze pe instinct, iar acesta nu este de ajuns. Trebuie să știți *exact* ce vor clienții.

Dacă un client vă cere un produs pe care nu îl aveți, încercați să-l obțineți sunând un concurent și aranjând un schimb. Atâta vreme cât înțelegerea este profitabilă pentru ambele părți, sunt șanse mari ca acesta să fie de acord.

Cantitatea de marfă pe care o avem la îndemână depinde de rata vânzărilor, de timpul de refacere a stocului și de costurile de transport. Evident, cu cât este mai rapid ciclul comandă-livrare, cu atât avem nevoie de mai puține produse. De pildă, dacă folosim 200 de produse dintr-un anumit gen într-o săptămână — ca filtrele de ulei —, de ce ne-am dori furnizarea lor în 45 de zile? Este o sumă îngrozitor de mare blocată. De vreme ce știm că ne trebuie 200 de filtre pe săptămână, am putea păstra 400 pe stoc și comanda apoi altele săptămânal.

Lexus are cel mai bine pus la punct sistem de inventariere a pieselor. Acesta ne permite să reordonăm piesele de care avem nevoie zilnic. Asta înseamnă disponibilitate mai mare și costuri inventariale mai mici pentru noi — la fel și pentru clienți.

Pentru a ne da seama cât timp a stat marfa în sertare, folosim etichete colorate. Fiecare produs are una, iar culoarea ne spune câtă vreme a stat piesa în stoc. O etichetă albastră indică luna ianuarie, una roșie — luna februarie, ca dată a intrării în stoc. Cred că ați înțeles ideea.

Dacă aveți o firmă de vânzare cu amănuntul, cum ar fi articolele vestimentare, unde oamenii pot vedea marfa pentru că este chiar în fața lor, ați putea apela la puțină subtilitate. Un triunghi pe eticheta cu prețul ar putea însemna că produsul a sosit în martie. Un pătrat ar putea indica luna aprilie. (Noi folosim puncte colorate, pe care le plasăm în spatele oglinzii retrovizoare.)

Toate aceste idei vă vor ajuta să reduceți inventarul și cheltuielile suplimentare. Însă nici cel mai bun sistem de

inventariere din lume nu poate garanta că veți avea întotdeauna exact ceea ce vrea clientul.

O cale de a vă extinde gratis inventarul este să legați relații de afaceri cu alte persoane din domeniu. Să zicem că dețineți un magazin de îmbrăcăminte pentru femei. Ar trebui să puteți coopera cu alte magazine din apropiere pentru a-i oferi clientului ceea ce vă solicită. Poate că negru este o culoare care vă place dumneavoastră, și verde — lor, sau poate că furnizorul nu le-a trimis nimic în varianta verde. Puteți aranja un schimb.

În cazul nostru, astfel de înțelegeri se produc frecvent, chiar și raportat la concurență. Iar dacă unui client i s-a pus pata pe o anumită mașină, să spunem una cu un colorit aparte, vom face tot ce ne stă în putință pentru a face rost de ea. Am avut relații de afaceri chiar și cu dealeri din Seattle.

Această opțiune de a face schimb de marfă vă permite să vă extindeți propriul inventar, fără a fi nevoie să suportați și costurile de transport. Nouă ni se pare o idee extrem de utilă.

REZUMAT

- *Există în stoc? Ar trebui să fie? De câtă vreme este aici? Cât de multe ar trebui să avem?* Dacă sistemul dumneavoastră de inventariere nu poate să răspundă acestor întrebări, încercarea de a oferi servicii de calitate este mai grea decât pare la prima vedere.
- *Cât vă costă inventarul?* Prin monitorizarea atentă a mărfii de care dispuneți, veți putea să o băgați în circulație mai rapid, iar costurile de transport vor scădea.
- *Țineți evidența ciclului comandă-livrare pentru fiecare furnizor și lucrați pe baza unui sistem de genul „tocmai la timp”.*
- *Intrați în legătură cu parteneri de afaceri.* Nu vă doriți ca un potențial client să plece doar din cauză că nu aveți în stoc ceea ce dorește acesta. Extindeți relațiile cu cei din jurul dumneavoastră, ca să puteți face schimb de marfă ori de câte ori este nevoie.

Noi am fost primul dealer auto din Texas care le-am oferit clienților noștri servicii de închiriere gratuită de mașini și care țineam sâmbăta service-ul deschis. Aceste idei ne-au conferit un avantaj considerabil asupra concurenței — vreme de câțiva ani. Problema a fost că nu am reușit să ne menținem în vârf. Cei doi mari concurenți ai noștri au copiat, până la urmă, ceea ce am făcut noi. Azi, aceștia dețin locurile doi, respectiv trei, pe piața serviciilor de închiriere gratuită de automobile din țară. De asemenea, acum oferă și service în zilele de sâmbătă.

Așa că am decis să ridicăm ștacheta. Am extins orele de service până la ora 19:00, pentru ca nimeni să nu fie nevoit să-și rupă gâtul în încercarea de a ajunge la reprezentanța noastră înainte de a se închide, la ora șase.

Din nou, am fost copiați.

Așa că am mărit iarăși miza.

Am angajat șoferi pentru agenții noștri Cadillac și Lexus, ca să le putem duce acasă clienților mașinile de împrumut. Șoferii predau mașina închiriată și aduc la service mașina clientului. După ce terminăm lucrările, ei duc mașina clientului acasă și o recuperează pe cea de împrumut. Clientul nici măcar nu mai trebuie să vină la reprezentanță.

Când se va încheia această serie de îmbunătățiri la programul nostru? Niciodată. Dacă vrem să atragem cât mai mulți

clienți — și să îi păstrăm pe cei actuali — trebuie să oferim un motiv permanent de a face afaceri cu noi.

Trebuie să adăugăm permanent idei noi și să le îmbunătățim pe cele vechi, deoarece consumatorii nu ne acordă prea mult credit pentru faptul că am fost primii. Dacă cineva le oferă ceva în plus — mai mult confort, mai multe ore de service ori un preț mult mai bun —, ne vor părăsi, indiferent cât de mult am fi făcut pentru ei în trecut.

Asta înseamnă că trebuie să ne impunem standarde înalte și să le depășim cu regularitate. Trebuie, căci Satchel Paige s-a înșelat.

Paige a fost un jucător celebru de baseball până la vârsta de cincizeci de ani — ori poate chiar mai târziu. Nimeni nu putea ghici care este vârsta reală a acestuia. Și, pe la sfârșitul carierei sale, a fost întrebat care este secretul unei vieți lungi și sănătoase ca a lui.

„Cum“, a vrut să știe reporterul, „ați reușit să serviți mingi atâția ani la rând?“

„Făcând totul cu moderație și evitând mâncărurile prăjite sau cu grăsimi“, a răspuns Paige.

„Există vreun sfat pe care ați dori să-l transmiteți și altora?“, a întrebat reporterul.

„Da“, a spus Paige. „Nu priviți niciodată în urmă, căci s-ar putea ca anumite lucruri să treacă pe lângă dumneavoastră.“

Aceasta este o poveste grozavă. Dar eu cred că ar trebui să privim înapoi, înainte și pretutindeni în jur. Căci, pe măsură ce apar exemple din partea concurenței, cum ar fi extinderea orelor de service și expunerea unei oferte de închiriere de mașini, oamenii ne-o *iau* înainte — în mod constant. Până acum a devenit deja un clișeu, însă este foarte adevărat: dacă nu progresezi, înseamnă ca regresezi. Japonezii numesc procesul îmbunătățirii permanente *kaizen*. Nu contează care ar fi numele acestuia, atâta vreme cât îl experimentați. A deveni mai bun — în mod continuu — este absolut necesar în procesul de supraviețuire.

Există numeroase modalități de a încerca să devenim mai buni.

Una dintre acestea ar fi să cumpărăm de la concurență. Întotdeauna căutăm să vedem dacă rivalii noștri au instituit vreun program nou care ne-ar putea inspira. Și vrem de asemenea să știm cum își vând aceștia produsele, raportat la noi. De exemplu, când am început să furnizăm servicii de închiriat mașini, iată cam ce spuneau dacă un client îi întreba de ce Sewell le oferă, iar ei, nu.

„Da”, au spus, „cei de la Sewell Village spun că oferă mașini de împrumut. Dar ați încercat vreodată să obțineți una? Dacă sunați, vă vor spune că trebuie să așteptați o lună până va fi una disponibilă.”

Ei bine, acest lucru nu este adevărat. Dar am avut, de multe ori, o listă de așteptare.

Oricum aveam de gând să introducem mai multe mașini spre închiriere, însă o dată ce am aflat ce spune concurența despre noi, am făcut din asta o prioritate.

Pe lângă faptul de a cumpăra de la concurență, am împrumutat o idee de la restaurante și de la raioanele din magazine: să cumpărăm de la noi înșine. Am angajat o firmă care trimite, de două ori pe an, oameni să cumpere o mașină de la noi. Nu știm cine sunt aceștia ori când urmează să vină.

Când persoana respectivă apare, se interesează de o serie de aspecte pe baza cărora managerul firmei trebuie să ne evalueze. L-am întâmpinat pe „client” imediat? L-a luat agentul de vânzări la un test drive? Am fost suficient de atenți cu el? După vizită, firma predă un raport complet. Cumpărătorii misterioși sunt o altă modalitate la care putem apela pentru a descoperi acele segmente care necesită îmbunătățiri.

Pentru a ne menține în top, trebuie să facem toate aceste lucruri. Este ca și în sport. Echipele campioane la nivel mondial obțin arareori consecutiv titlul, dacă ajung să se bată pe umăr. Poate că jucătorii devin delăsători. Poate doar mai bătrâni, și nu mai pot juca la fel de bine. Ori poate că celelalte

echipe achiziționează și schimbă permanent jucători, în ideea de perfecționare. Dar, indiferent care ar fi motivul, stelele sunt greu de atins.

La fel este și în afaceri. Nivelul competițional crește în fiecare zi — de exemplu, toate revistele cu specific automobilistic au scris că Lexus a stabilit un nou standard pentru mașinile de lux, unul pe care, de acum, trebuie să-l întrunească și ceilalți fabricanți de mașini —, așa că trebuie să deveniți mai buni în permanență. Cel mai important sistem pe care l-ați putea amplasa ar fi unul care să ceară îmbunătățiri continue.

Fixați-vă țeluri înalte și ridicați-le de fiecare dată când le atingeți. Dacă nu veți proceda astfel, cineva va zbura pe lângă dumneavoastră, în vreme ce dumneavoastră vă bucurați pentru treaba magnifică pe care ați făcut-o. Nu este niciodată suficient de bine.

Cum să implementăm continuu un program de îmbunătățiri? Nu este deloc greu, numai că necesită timp. Noi examinăm periodic fiecare parte a lucrărilor și vedem cum poate fi aceasta îmbunătățită. Nu facem totul deodată. De regulă, în martie și septembrie, ne concentrăm pe elementele de decor. În februarie și august, pe elementele de mobilier și pe show-roomuri, pentru a vedea ce începe să arate învechit și uzat. Orarul este flexibil. Important este să facem aceste revizii la intervale fixe.

Aplicăm același proces de revizie și la sistemele noastre. Ne uităm periodic la procedura de angajare, în ideea de a descoperi ce îmbunătățiri am putea aduce în acest sector. Nu plecăm de la ideea că trebuie să aruncăm la gunoi tot ceea ce s-a făcut. Căutăm doar modalități de a fi mai buni.

De exemplu, agenții noștri de vânzări vând șaisprezece mașini într-o lună. Nu este deloc rău — înseamnă de două ori media națională —, dar, după o verificare recentă, am încercat să găsim o cale de a îmbunătăți puțin acest aspect. Am creat un program bazat pe stimulente, Team 20, care îl recompen-

sează pe un agent dacă acesta vinde mai mult de douăzeci de mașini într-o lună. Cu cât vinde mai multe, cu atât se va bucura de mai multe călătorii, de un transport de bagaje gratuit ori de sume mai mari de bani.

În service, rata noastră CSI este momentan de 96%; după ce i-am recitat pe Deming și pe Taguchi, ne gândim cum să facem să o aducem la 98% în decurs de un an.

Întotdeauna ținim succesul deplin. Vrem cei mai buni agenți de vânzări și o rată CSI de 100%. Dar, în realitate, știm că nu putem face schimbări majore peste noapte. Așa că aducem îmbunătățiri, dar o facem în mod continuu.

Acest proces nu se va termina niciodată. Dacă rata CSI este de 96% și o ridicăm la 98%, tendința firească ar fi să dăm o petrecere și să ne relaxăm puțin. Până la urmă, am depus ceva efort ca să înregistrăm această îmbunătățire. Dar pe măsură ce ar trebui să sărbătorim succesul (vezi Capitolul 13.), nu o putem face vreme prea îndelungată.

Dacă am face-o, s-ar putea să descoperim că alții ne-au prins din urmă și chiar au trecut ca glonțul pe lângă noi, în vreme ce noi ne savuram victoria.

REZUMAT

- *A fi primul nu este de ajuns.* Nici Pepsi, nici Coke nu au inventat sucurile dietetice fără cofeină. Inovațiile au venit de la alții, și totuși, Coke și Pepsi sunt lideri în prezent pe piață. Dacă vă opriți după ce ați dat curs unei idei bune, vor apărea problemele.
- *Deveniți mai buni.* O dată ce ați îmbunătățit o anumită idee, luați-o de la capăt. Dacă doriți să fiți în frunte, trebuie să existe îmbunătățiri permanente — în fiecare sector al companiei dumneavoastră.
- *Revizuiți periodic fiecare parte a lucrărilor pe care le întreprindeți.* În acest mod, vă va fi mai ușor să descoperiți care aspecte trebuie îmbunătățite.
- *Săpatul după craniu... este bun.* Ar trebui să cumpărați periodic de la concurență, și chiar de la dumneavoastră, în ideea de a descoperi acele segmente care necesită îmbunătățiri.

Trei

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

13

Întrebare: Cine este mai important pentru dumneavoastră, clientul sau angajatul? Răspuns: Ambii

Este momentul potrivit pentru a spune ceva care se subînțelege de la bun început: oamenii noștri sunt la fel de importanți ca și clienții și trebuie tratați la fel de bine.

De ce? În primul rând, pentru că așa este corect. În al doilea, este în propriul interes. Cum am putea să ne așteptăm ca oamenii noștri să-i trateze cum trebuie pe clienți, dacă noi îi tratăm *pe ei* necorespunzător?

Există unii oameni care ar zice: „De ce să mă mai obosesc? Doar îi plătesc, nu-i așa? Oare nu este suficient?”

Doamne ferește, nu este.

După cum am spus, nu plata este motivul principal invocat de oameni atunci când sunt rugați să explice de ce le place — sau nu — slujba pe care o au. Cu mult înainte de a ajunge la bani, ei vor menționa lucruri ca: „atmosfera de lucru este plăcută”, „chiar le pasă ce se întâmplă cu mine” sau „mă tratează ca pe un adult”.

Pentru a-i trata bine pe angajații dumneavoastră, porniți chiar de la locul în care aceștia muncesc. Nu sunt mulți aceia care ajung să vadă magazinul nostru pentru reparații în service — compania noastră de asigurări dorește să mențină un trafic minim în această zonă —, însă cei care o fac apreciază întotdeauna curățenia de aici. Și, în realitate, totul este imaculat.

De ce? Deoarece, în vreme ce clienții au rar ocazia să o vadă, tehnicienii noștri o au frecvent. Ei stau și lucrează zilnic

aici. Unde ați dori să vă petreceți ziua, într-un loc murdar sau într-unul impecabil?

Dar este vorba despre mai mult decât despre estetică. Dacă îi conferim mediului tehnicienilor un plus de profesionalism, de confort, de eficiență, dacă le asigurăm acestora cele mai bune echipamente și unelte, vom putea să îi angajăm pe cei mai buni din branșă.

Tehnicienii profesioniști de care aveți nevoie în ziua de azi pot fi socotiți ingineri veritabili. Unii dintre cei care lucrează în departamentul nostru de service nici măcar nu au urmat o școală superioară, dintr-un motiv sau altul, însă au cu toții pregătirea necesară pentru a fi ingineri. Oameni așa de inteligenți nu doresc să-și petreacă întreaga zi într-o încăpere întunecată, plină de unsoare. Vor un mediu plăcut, la fel ca noi toți. Așa că le oferim unul. Pe lângă faptul că este curat, mai este și sigur, și bine luminat. Toate acestea le oferă motive în plus de a lucra cu noi, și nu cu concurența.

În ceea ce-i privește pe agenții noștri de vânzări, ne asigurăm că au propriul birou, unde își pot expune poze cu familia ori unele hobby-uri, nu o cameră imensă comună, numită nu tocmai afectuos „țarc de vite”.

Lucru perfect justificat. Cum ați putea să vă așteptați ca un agent de vânzări să fie profesionist dacă trebuie să împartă un birou sau o lucrare cu alții, într-un spațiu de patru pe patru picioare¹, cu pereți mobili?

Întotdeauna încercăm să le mulțumim clienților noștri pentru că au încheiat afaceri cu noi, la fel și angajaților noștri, pentru treaba bună pe care au făcut-o. Ambele mulțumiri sunt la fel de importante.

Consider că putem atrage oameni mai buni prin felul în care ne purtăm cu aceștia. Ne dorim din toată inima să creăm o atmosferă cât mai familială. Fiecare manager general deține

¹ 1 picior (*feet*) = 0,33 m. (*N.red.*).

o listă cu doctori, spitale, avocați și contabili, la care pot apela angajații în caz de nevoie.

Și întocmai cum le mulțumim clienților noștri pentru că au făcut afaceri cu noi, le mulțumim și angajaților pentru o treabă minunată. Iar acest lucru înseamnă mult.

Spunem mulțumesc într-o mulțime de feluri. Când o persoană se depășește pe sine pentru a ajuta un client, scriem despre acest lucru în publicația noastră internă, *100% Newsletter*. Astfel, subliniem ceea ce a făcut, acesta nefiind altceva decât un alt mod de a comunica valorile noastre tuturor celor care lucrează aici.

Am creat, de asemenea, premiul „Pat on the back” („A bate pe spate, încurajator”). Tuturor celor care lucrează aici le spunem să consemneze un lucru bun făcut de cineva — de o persoană care efectiv s-a depășit pe sine pentru un client — în formularul „Pat on the back” și să i-l dea angajatului care „a răspuns și chiar a depășit chemarea datoriei”. Este un formular care conține trei părți. Cel care a făcut acea treabă minunată primește copia din vârf, cea din mijloc ajunge la managerul său, și, desigur, cealaltă ajunge la mine. Este o idee interactivă, iar oamenilor le place când cineva remarcă eforturile lor.

Unul dintre modurile în care sărbătorim succesele noastre și ne arătăm recunoștința îl reprezintă grătarele. Când atingem un Customer Service Index record, organizăm un grătar. Agățăm peste tot stegulețe, vine toată lumea, le spunem ce treabă bună au făcut. Întotdeauna ținem aceste picnicuri în timpul programului. (Oamenii vin și pleacă în schimburi, pentru a putea continua să avem grijă de clienții noștri.)

Astfel de petreceri pe parcursul zilei de muncă reprezintă un alt mod de a spune mulțumesc.

REZUMAT

- *Le-ați mulțumit angajaților dumneavoastră astăzi? Dacă le mulțumiți clienților dumneavoastră — ar trebui să o faceți —, de ce să nu le mulțumiți și celor care fac toată treaba?*
- *Sunt o mulțime de lucruri pe care le puteți delega..., însă a mulțumi cuiva pentru că a făcut o treabă bună nu se numără printre acestea. Mulțumirile înseamnă mult mai mult dacă vin din partea șefului — tocmai pentru că el este șeful.*
- *Ori de câte ori este posibil, arătați-vă recunoștința în timpul programului. Dacă vă gândiți să dați o petrecere de mulțumire, de ce să nu înceapă la 3 p.m. într-o miercuri, în loc de sâmbătă la două? Le arătați oamenilor astfel că sunteți serios în ceea ce privește aprecierea dumneavoastră.*
- *Creați „premiu 110”... și înmânați-le cât mai des. Pancartele, pozele și acele personalizate chiar funcționează.*

Cred că ați auzit de o mie de ori vechea zicală: „Clientul are întotdeauna dreptate”. Și cred că așa stau lucrurile.

Cel puțin în majoritatea cazurilor.

Dacă este nemulțumit de ceva făcut de noi, îl vom întreba care este problema și vom avea grijă să fie remediată, fără a-i solicita vreo taxă suplimentară. Aproape întotdeauna.

Dar oare are clientul întotdeauna și în mod absolut dreptate?

Nu.

De ce apar excepții? De multe ori e o problemă de corectitudine, iar câteodată este vorba despre suma de bani aflată în joc.

Când aceasta din urmă este mică, clientul *are* întotdeauna dreptate. Stew Leonard, care deține cel mai mare magazin de produse alimentare din lume, spune o poveste minunată despre o femeie care a cumpărat de la el un kilogram de filé de mignon pe vremea când vindea cu 10,98 dolari o jumătate de kilogram. Săptămâna următoare a pus în vânzare carne de friptură, iar prețul filé-ului de mignon a scăzut la 8,98 dolari. Femeia a revenit și i-a cerut să îi returneze cei 4 dolari pe care i-ar fi economisit dacă ar mai fi așteptat preț de o săptămână.

I-a dat banii înapoi. Și eu aș fi procedat la fel.

Dar dacă vorbim de 4.000 de dolari? E o altă chestiune, nu-i așa?

Când auziți povești despre clientul care are întotdeauna dreptate, suma de bani în discuție este, de fiecare dată, una destul de mică. Auzim de Stew Leonard's ori de McDonald's, companii care vă vor înlocui pe loc comanda dacă sunteți nemulțumiți, însă întotdeauna este vorba despre produse ieftine.

Dacă nu vorbim de mai mult de 500 de dolari, probabil că nu ne vom certa cu nimeni pentru această sumă. Dar dincolo de acest prag trebuie să judecăm puțin.

Permiteți-mi să vă prezint câteva exemple.

Un anumit personaj a adus mașina în service și a lăsat în portbagajul acesteia o pungă cu o prepeliță pe care o împușcase, zicând: „I-am spus consultantului meu de la service, Rusty, că poate să păstreze prepelița”.

Rusty a spus la rândul-i: „Nu mi-a pomenit de nici o prepeliță. Știam că mașina va rămâne aici timp de două săptămâni, întrucât clientul tocmai plecase într-o vacanță. Dacă aș fi știut că este o prepeliță înăuntru, mi-ar fi trecut prin minte să o scot de acolo, nu credeți?”

Ei bine, pe parcursul celor două săptămâni, prepelița a fermentat și a explodat, iar mirosul acela penetrant s-a imprimat în întreaga mașină. În timp ce am reușit să îndepărtăm resturile, mirosul de prepeliță pur și simplu nu ieșea din tapițerie, orice am fi încercat.

Dacă vreți să continuați relațiile de afaceri cu clienții dumneavoastră, dați-le acestora exact ceea ce vă cer — ori chiar mai mult — fără nici o ezitare. Dacă veți face mai puțin de atât, ați putea la fel de bine să nu le oferiți nimic, întrucât deja ați pierdut bunăvoința lor.

În mintea mea nu exista nici un dubiu că vina era a clientului, că nu spusese nimic de prepeliță. Dar, de vreme ce el era convins că are dreptate, și făcea afaceri cu noi de mult timp, am cumpărat mașina de la el. (Am vândut-o unui angrosist — un comerciant de mașini folosite care făcea afaceri

numai cu alți dealeri — care credea că are o soluție pentru această problemă.)

Este în regulă — până la un anumit punct — să îi permiteți clientului să profite de dumneavoastră. Iar acest lucru se întâmplă doar în anumite situații. Nu frecvent, din fericire. Teoretic, toți clienții noștri sunt cât se poate de minunați. Dar se mai întâmplă. De exemplu:

- Un client susține că și-a lăsat racheta de tenis în mașină atunci când a băgat-o în service, iar acum nu o mai găsește. Eu știu că băieții noștri din service nu prea se omoară cu tenisul; totuși, i-am cumpărat o rachetă nouă.
- Îmi amintesc, cu vreo douăzeci și cinci de ani în urmă, când cămășile Gant costau 6,50 dolari, cum un agent de bursă a zis că a fost la noi și și-a agățat cămașa sa Gant în ceva, iar apoi ne-a trimis o factură de 65 de dolari. Am plătit-o.

(Un alt tip a făcut ceva asemănător, dar la nivel național. El a scris la numeroase reprezentanțe, spunând că și-a rupt cămașa în timp ce se uita la o mașină și a adăugat că oamenii de la reprezentanță au fost extrem de nepoliticoși cu el când a pomenit de incidentul cu pricina. A continuat spunând că dealerul cu siguranță nu va trece cu vederea un astfel de lucru și că, de vreme ce nu era nimic deosebit, cămașa costând 35 de dolari, el considera că proprietarul ar trebui să știe ce s-a întâmplat. A trimis acea scrisoare fiecărui dealer Cadillac din țară și a făcut o mulțime de bani profitând de dorința dealerilor de a fi pe placul clienților.)

- Și mai sunt unii clienți care spun că le-au fost furate monedele pe care le țineau pentru a plăti taxa de intrare pe autostradă, ori că le lipsește o jachetă nouă sport din portbagajul mașinii, ori că grăsimea de pe aleea către

service le-a distrus noua pereche de pantofi. În fiecare dintre aceste cazuri, le scriem un cec.

Este prețul oricărei afaceri, și ne conformăm.

Dacă putem fi păcăliți?

Bineînțeles.

Dacă ne deranjează că suntem păcăliți puțin?

Nu chiar.

Pur și simplu așa sunt făcuți anumiți oameni. Se consideră superiori dacă profită de bunătatea noastră.

O dată cu trecerea timpului putem deveni și noi cinici, însă trebuie să luptăm împotriva acestei tentații, deoarece 99% dintre oameni sunt cât se poate de onești. Ei cred cu adevărat că racheta de tenis se afla în portbagaj când au adus mașina în service, chiar dacă au făcut cinci opriri până să ajungă la noi, nerealizând decât acasă că racheta lipsește.

Dacă am încerca să ne dăm seama cine minte, în mod invariabil am greși, îndepărtând astfel un bun client. Este mult mai bine să îi acordăm credit unui client care ne spune că are o problemă.

Când aveți de-a face cu un client nemulțumit, apare întrebarea: Cum ar fi, de fapt, cel mai bine să procedăm?

În *Minding the Store*, Stanley Marcus a spus că, în cazul în care vreți să păstrați relațiile cu clienții, dați-le tot ce vă cer, fără nici un echivoc sau tertip. În cazul în care vă târguiți cu ei, le veți pierde bunăvoința.

Dacă veniți și ne spuneți că acea cămașă ruptă costă 100 de dolari, iar noi vă răspundem: „Ne pare teribil de rău“, și vă scriem un cec în valoare de 100 de dolari, atunci totul este în regulă.

Dar dacă un client ne spune că valorează 100 de dolari cămașa în discuție, iar noi îi răspundem: „Știi, se pare că aveți această cămașă de ceva vreme. Probabil că este puțin uzată, așa că ce-ați zice dacă v-am oferi 50 de dolari?“, înseamnă că avem o problemă. Dacă îi plătim 50 de dolari, am putea la fel

de bine să nu îi plătim nimic, pentru că deja am pierdut bună-voința clientului făcând aceste aprecieri cu privire la valoarea cămășii.

Stanley spune o poveste minunată, care s-a petrecut când a început să lucreze la magazin. O femeie a cumpărat o rochie de bal din dantelă. A luat-o acasă, a purtat-o o dată și, cu cuvintele lui Stanley, „a abuzat clar de ea; arăta de parcă s-ar fi luptat în ea”. Iar apoi a adus-o înapoi la Neiman Marcus și a spus că își vrea banii înapoi.

Stanley i-a dat — cu dragă inimă — gândindu-se că l-ar costa mult mai mult să înlocuiască acel client decât cei 175 de dolari (Amintiți-vă că vorbim de anul 1932!), cât l-ar fi costat rochia. Și a avut dreptate. „De-a lungul anilor”, spune Stanley, „această femeie a cheltuit 500.000 de dolari la noi”.

După ce am citit asta în cartea lui Stanley, m-am relaxat! În loc să fim înțepați în privința a ceea ce înseamnă un târg cinstit, la fel ca Stanley Marcus, am abordat o strategie pe termen lung cu privire la valoarea unui client.

Dacă suma implicată este mai mică de 500 de dolari, managerul pe raion are autoritatea de a lua o decizie. Orice sumă mai mare va fi aprobată numai de managerul general. Ideea ar fi ca întotdeauna să se facă tot ceea ce este necesar pentru a păstra clientul.

Acum, când cineva încearcă să profite *la maximum* de dumneavoastră, gândiți-vă dacă merită sau nu.

Dacă un client cumpără o mașină de la noi, o duce acasă și o arată partenerului de viață, care spune: „Urăsc verdele. Îmi doream foarte mult una albastră, du-o înapoi”, vom schimba mașina verde cu una albastră.

Dar dacă cineva cumpără o mașină de la noi, iar după zece zile află că ar fi putut cumpăra același model din altă parte, economisind 250 de dolari, răspunsul nostru va fi categoric nu. A încheiat o afacere și va rămâne așa.

Din când în când dați peste un client pur și simplu imposibil. Poate că este vorba despre un bărbat care agresează

o femeie agent de vânzări, sau care se poartă în mod constant abuziv cu angajații noștri, sau găsește pricini în absolut tot ceea ce facem. În aceste situații suntem nevoiți să spunem: „Ne pare sincer rău, dar poate că ar fi mai bine să apelați la serviciile altei firme“. Îmi trebuie mult ca să ajung în acest punct — se întâmplă cam o dată pe an —, dar atunci când o fac, nu mă deranjează deloc să sugerez cuiva să-și facă cum-părăturile din altă parte.

Uneori direcționăm acest tip de clienți chiar către concurența noastră „favorit“.

REZUMAT

- *Clientul are întotdeauna dreptate — până la un punct.* Sarcina dumneavoastră este să descoperiți care este acel punct. Noi nu precupețim niciun efort în favoarea clientului. Așa ar trebui să faceți și dumneavoastră. Este profitabil.
- *Arborati un zâmbet atunci când un client profită de dumneavoastră.* Dacă v-ați hotărât să-i dați clientului ceea ce-și dorește, faceți-o la modul total și cu dragă inimă. Nu vă tocmiți pentru sumă, nu dați ochii peste cap și nu deveniți sarcastici. Dacă nu faceți lucrurile cu dragă inimă, prețul plătit va fi întreaga bunăvoință pe care v-ați străduit să o câștigați.
- *Clienții sunt bine intenționați.* Dacă un client vă spune că are o problemă, există 99% șanse să fie adevărat. Pentru procentul rămas nu merită să vă tratați greșit ceilalți clienți.

15

Nu puteți avea toți clienții din lume

Este imposibil să aveți toți clienții din lume. Și, ca să fiu sincer, nici nu v-ați dori acest lucru. Dacă i-ați avea, nu ați mai face nici un ban.

În școlile de economie, această chestiune apare sub forma: „În cazul în care nu reprezentați un monopol, drumul către deținerea totală a pieței conduce la lipsa oricărui profit”.

Noi spunem că nu veți putea avea grijă de nimeni, dacă încercați să aveți grijă de toată lumea.

Este același lucru.

Cele mai bune companii — și cele mai profitabile — nu vor să dețină toți clienții posibili.

Ită de ce nu v-ați dori să-i vizați pe toți. Gândiți-vă că intrați într-un magazin. Unele persoane cumpără numai de la Neiman Marcus; vor numai ce e mai bun. Altele sunt loiale companiei Wal-Mart. Pentru acestea, prețul este mult mai important decât toate serviciile, ambianța, selecția produselor și gradul de rafinament din lume.

Desigur, dacă încercați să atrageți aceste două grupuri, veți fi prins undeva la mijloc.

Dar gândiți-vă la ce se poate întâmpla dacă alegeți acest drum. Prețurile dumneavoastră vor fi mai mari decât cele de la Wal-Mart, așa că nu veți putea atrage clienți Wal-Mart, și

nu vă veți putea permite serviciile și calitatea pe care le au cei de la Neiman Marcus, deci nu îi veți câștiga nici pe clienții de aici.

În loc să aveți toți clienții, nu veți avea nici unul. Și cam așa stau lucrurile cu vânzarea cu amănuntul din ziua de azi. Toate magazinele care se află la mijloc, între Wal-Mart, pe de o parte, și Neiman Marcus, pe de alta, duc o luptă continuă pentru afirmare.

De aici eu înțeleg că trebuie să vă concentrați. Trebuie să știm cine vrem să fie clienții noștri. Și „toată lumea“ nu este răspunsul care să vă mențină în afaceri pe termen lung.

Segmentarea este vitală

Burton M. Tansky, președinte și director general la Neiman Marcus Group și omul despre care Stanley Marcus credea că este cel mai bun director executiv specializat în vânzarea cu amănuntul din lume (cu excepția lui Stanley însuși), vorbește despre necesitatea de a identifica segmentele ce țin de un anumit tip de clienți, iar apoi de întrunirea strictă a acestor segmente. Burt îi bate la cap pe oamenii săi tot timpul că trebuie să fie atenți și disciplinați, pentru a se putea concentra pe acel gen de clienți pe care vor să-i servească.

Și are mare dreptate.

Tocmai de aceea îi întrebați pe clienți ce vor, oferindu-le ulterior acel lucru. Însă, implicit, știți cine ați dori să fie clienții dumneavoastră. Pentru a afla, trebuie să segmentați.

În cazul nostru, segmentarea începe de la cel mai înalt nivel. Pornim prin a întreba cine ar dori să cumpere una dintre mașinile noastre de lux — oameni care apreciază tot ce e mai bun în toate aspectele cotidiene —, și cine ar dori să cumpere o mașină Hyundai — oameni care se uită întotdeauna la preț, în primul rând, când se gândesc să facă o achiziție.

Dar continuăm segmentarea. De pildă, am împărțit cumpărătorii de mașini de lux în cinci grupuri distincte și încercăm să prezentăm ofertele noastre cât mai convenabil. Clientul de Lexus este unul sofisticat. Pentru Infiniti, clienții sunt mai tineri și tind să se adapteze ușor. Dacă vă uitați la showroomul Cadillac, clienții de aici arată ca și cum ar fi ieșit dintr-un tablou de Norman Rockwell. Sunt tradiționali, în cel mai bun sens al cuvântului. Persoanele care cumpără Saab-uri sunt profesori sau ingineri. (Iar femeile care cumpără mașini decapotabile sunt, de regulă, frumoase.) Dar cele care cumpără Hummer-uri? Ele caută un SUV care nu este altceva decât o motocicletă Harley-Davidson cu aer condiționat și cu scaune confortabile. Fiecare categorie de oameni are nevoi diferite, iar noi încercăm să răspundem corespunzător.

Nu veți deține niciodată toți clienții din lume. Ei vin cu cerințe diferite și trebuie să îi abordați în moduri diferite. Până la urmă, este vorba despre o vânzare unu la unu, în timp ce mass-media reprezintă cea mai bună modalitate de a-i atrage pe aceia care cumpără în funcție de preț.

Nu puteți întruni toate cerințele pentru toți. Segmentați-vă piața.

REZUMAT

- *Trebuie să știți cine este clientul dumneavoastră.* Dacă spuneți „toată lumea” este ca și când ați spune „nimeni”.
- *Sunt o mulțime de moduri de a intra pe piață.* Cunoașteți acea zicală veche care spune: „Există mai multe moduri de a jupui o pisică”? Este cu desăvârșire adevărată.
- *Segmentați, segmentați, segmentați.* Întotdeauna există mai multe segmente în cadrul unei piețe. Even Hershey era distribuitor de migdale. M&M-urile apar acum în culori la care Forest Mars nici măcar nu visa pe atunci.
- *Lucrurile se schimbă.* După ce v-ați identificat piața, faceți verificări periodice pentru a vă asigura că rămâne a dumneavoastră. Dacă nu veți face așa, veți omite anumite aspecte. De exemplu, pentru un anumit segment de piață — persoanele tinere — sunt acum la modă modelele Cadillac Escalade cu spatele înalt. Când ați apelat ultima oară la un focus grup care să vă confirme impresia lăsată de produsul dumneavoastră pe piață?

A furniza un service de calitate nu înseamnă să mergeți într-o singură direcție. Îi puteți învăța pe clienți cum ar putea să se bucure de servicii mai bune în domeniu.

Noi pornim prin a-i ruga pe clienți să ne ajute la echilibrarea nivelului muncii pe care o depunem.

Gândiți-vă ce se întâmplă de fiecare dată când doriți să vi se repare ceva. Aproape întotdeauna auziți: „Nici o problemă, dar asigurați-vă că o aduceți mâine la prima oră”. Asta nu e bine pentru nimeni. *Oricine* apare la șapte și jumătate, sau oricând în timpul programului, dă peste o coadă lungă, și toată lumea devine nervoasă. Clientul trebuie să aștepte până când cineva îl ia în primire, iar cei din service ajung la o stare de frustrare, întrucât sunt coplesiiți.

Aceasta nu este o cale de a furniza un service de calitate, așa că noi abordăm lucrurile puțin diferit.

Să spunem că sună un client, așteptând să-și aducă mașina la noi. La fel ca toți ceilalți, vom spune că nu este nici o problemă, însă imediat după aceea vom consulta lista cu programări. Dacă se dovedește că șapte și jumătate este o oră extrem de încărcată, îl vom întreba pe client dacă n-ar putea să-și aducă mașina la service cândva în decursul după-amiezei. În nouă cazuri din zece, acesta va spune da. Iar dacă nu îi convine, îl vom întreba: „Dar ce spuneți de ora prânzului sau în drum spre casă?” (Vă rog să vă amintiți, îi vom oferi gratuit o

mașină de închiriat pentru a o folosi atât timp cât cea proprie se află în atelier.)

Prin oferirea unor ore alternative, încercăm să ușurăm pe cât posibil relația clientului cu service-ul. În plus, ne ajută, întrucât terminăm cu hârțogăraia până la ora prânzului, sau până la sfârșitul zilei, când, în mod normal, nu mai avem atât de mulți clienți. Și, până la urmă, dacă aduce mașina la ora 17:00, am putea face o parte din lucrare înainte ca tehnicianul să plece acasă; în plus, tehnicianul va găsi mașina așteptându-l a doua zi. Ar putea chiar veni mai devreme, ca să lucreze la ea.

Însă nu este obligatoriu ca toată lumea să aducă mașina la service la prima oră, iar acesta este un lucru pozitiv, întrucât, prin împărțirea lucrărilor, avem mai mult timp de petrecut cu fiecare client în parte și putem afla în detaliu ce trebuie reparat.

Este mult mai greu să faceți o reparație cum trebuie sau să oferiți un service de calitate, dacă nu știți ce trebuie reparat sau ce dorește clientul. Găsiți căi de a-i determina pe clienții dumneavoastră să vă aloce un timp suplimentar de zece minute pentru a vă descrie în amănunțime ceea ce trebuie reparat sau ce vor să faceți pentru ei. Ar fi un timp bine folosit și pentru ei, și pentru dumneavoastră.

Una dintre puținele probleme pe care le avem cu clienții ar fi aceea de a-i face să petreacă destul timp cu noi pentru a discuta ce nu funcționează cum ar trebui. Dacă ne lăsați, vă vom vorbi vreme îndelungată despre ceea ce este în neregulă, pentru că astfel cresc șansele de a putea face reparațiile de rigoare.

De pildă, suntem mai mult decât bucuroși să ridicăm de acasă mașina unui client când este vorba de aspectele de întreținere, cum ar fi o schimbare de ulei. Însă vă recomandăm să aduceți mașina personal dacă are unul dintre acele zgomote produse de vânt ori vreun zăngănit deranjant. Este ca și când ați merge la doctor. Dacă acesta are o șansă de a vă examina, iar dumneavoastră chiar îi explicați ce vă supără, poate fi mult mai eficient decât dacă v-ar prescrie rețeta prin telefon.

Clienții sunt întotdeauna pe fugă, însă noi le spunem că șansele ca reparația să fie eficientă sunt cel puțin duble dacă ne alocă zece minute din timpul lor, pentru a ne explica ce îi nemulțumește. Când le prezentăm problema la acest mod, ei sunt dispuși să ne acorde acest timp prețios. Nimeni — nici noi și, cu siguranță, nici clientul — nu dorește ca lucrarea să revină pentru aceleași reparații. (Iar dacă nu aduc mașina la prima oră — când am putea fi copleșiți de clienți grăbiți să ajungă la timp la muncă — vom avea destulă vreme pentru a ne asigura că treaba va fi făcută cum trebuie de la început.)

De multe ori, acest timp suplimentar ne va ajuta să economisim ceva timp pe viitor. Încercăm să îi determinăm pe clienți să ne spună care sunt gândurile și dorințele lor. Vreți să vă spălăm mașina de fiecare dată când o aduceți? Preferați un anumit tip de ulei? Anvelope Michelin? Perfect. Notăm toate aceste lucruri, în speranța că nu vom fi nevoiți să vă întrebăm încă o dată.

Mai este o cale prin care le arătăm clienților cum pot beneficia de un service de calitate, și anume tratându-i așa cum se cuvine. Dacă ne purtăm bine cu ei, aproape întotdeauna ne vor întoarce și ei favorul. Vor fi mai răbdători cu noi, iar acest lucru ne va ușura considerabil munca. Este dificil să faci o treabă bună în condițiile în care clienții țișă la tine.

De asemenea, încercăm să îi ajutăm pe clienți să trateze mai ușor cu noi, explicându-le cum stau lucrurile aici. De exemplu, le spunem că primul lucru pe care îl facem întotdeauna când vin la noi este să scoatem fișele de service ale mașinii lor. Acest dosar ne spune și cine este consultantul lor service. (Clienții tratează cu același consultant tot timpul, așa că putem construi o relație între ei. Vrem să se simtă confortabil când vin la noi, iar clădirea unor astfel de relații ne ajută în realizarea acestui lucru. Când clientul aude un zgomot ciudat ce vine de sub capotă, sperăm că va spune: „Habar n-am de unde vine zăngănitul ăsta; îi voi prezenta problema consultantului meu personal de la service, Alan, și el va avea grijă de tot“.)

O dată ce știm cine este consultantul service, punem o etichetă minusculă numerotată, cu o culoare-cod pe acoperișul mașinii, care îl identifică pe respectivul drept client al lui Alan și arată ora când a intrat în service. Alan poate să scruteze apoi oceanul de mașini și să găsească următoarea mașină pe care trebuie să o ia în primire.

Și, de vreme ce clientul știe cum funcționează sistemul, nu va crede că am uitat de mașina lui, văzându-ne lucrând de zor la alte mașini. Știe că la el este exact ca la brutărie într-o zi de duminică dimineața. Fiecare are un număr de ordine și va fi chemat în funcție de acesta, așa că nu trebuie să se îngrijoreze că cineva va fi servit înainte de a-i veni rândul.

Clientul este fericit și, pentru noi, este mai ușor să finalizăm lucrarea.

REZUMAT

- *Lăsați-i pe clienți să vă ajute să le oferiți un service de calitate.* Învățați-i cum pot obține cele mai bune servicii de reparații; când este momentul potrivit să vină la dumneavoastră; și ce trebuie să vă spună pentru a face treaba cum se cuvine de la bun început.
- *Dacă zâmbiți, sunt șanse mari să vă întorcă zâmbetul.* Dacă sunteți politicoși, este probabil ca și ei să fie, la rândul lor. Așa vă va fi mult mai ușor să terminați cum trebuie lucrarea.
- *Explicați-le clienților modul dumneavoastră de lucru.* Degeaba aveți cel mai bun sistem de a duce lucrurile la bun sfârșit, dacă nu poate fi înțeles de clienți; în cel mai bun caz, aceștia vor fi confuzi, iar în cel mai rău, mânioși. O dată ce înțeleg că aveți anumite sisteme — și că acestea chiar funcționează —, cu siguranță că vor avea o părere mai bună despre dumneavoastră și vor reveni.

Deși fostului președinte de la American Airlines, Bob Crandall, i se spunea „Darth Vader”, în mod categoric era un om deștept. Dacă ar fi vreun dubiu în acest sens — și nu sunt sigur că ar fi existat, de fapt, vreunul —, crearea primului program de zbor pentru clienții fideli din industria americană de aeronave o dovedește.

Programele de zbor pentru clienții fideli subliniază cât de importanți îi consideră liniile aeriene pe clienții lor. Fiecare afacere ar trebui să meargă pe un astfel de program. Este o altă modalitate de a-i insufla loialitate clientului. Vrem ca oamenii să se întoarcă și să lucreze cu noi iar și iar. Aceasta este și ideea care stă la baza asigurării unui service de calitate pentru clienți. Dacă îl facem pe client să revină, iată ce se întâmplă.

În primul rând, cifra vânzărilor crește. Clientul cumpără mai mult de la noi.

În al doilea, ne întărim poziția pe piață. Dacă el cumpără de la noi, înseamnă că evită concurența.

În al treilea rând, eliminăm costurile de marketing. Nu trebuie să mai cheltuim atât de mulți bani pentru a-l atrage pe același client. Deja îl avem. Și costurile noastre de marketing se reduc chiar mai mult, întrucât clienții noștri, mulțumiți fiind, le vor spune și prietenilor pe care îi au cât de încântați sunt să lucreze cu noi — și, după cum știm, nu există formă mai eficientă de publicitate decât cuvântul rostit.

În al patrulea rând, ne ține departe de competiția prețurilor, pentru că nu stă în firea unui client loial să ne părăsească pentru câțiva dolari.

În sfârșit, un client mulțumit se bucură de șanse bune să testeze celelalte linii de producție ale noastre. Întrucât am făcut o treabă bună pentru el în trecut, probabilitatea ca el să încerce noi produse este destul de ridicată.

Date fiind toate aceste avantaje, mi-ar veni foarte greu să mă gândesc la un motiv pentru care nu ați avea și dumneavoastră un program pentru clienții fideli, inspirat din cel al liniilor aeriene. Căci însăși existența acestui program le spune clienților cât de importanți sunt. Noi știm că sunt, dar câteodată uităm să le spunem acest lucru. Ultimul lucru pe care am vrea să-l facem este să folosim un client loial pe post de garant. Iar acest tip de program demonstrează că nu o facem.

Programele pentru clienții fideli le demonstrează acestora cât de importanți îi considerați. Având unul, depășiți simpla formulare (deseori mecanică) a unui „mulțumesc”. Îi răsplătiți efectiv pe oameni pentru că fac afaceri cu dumneavoastră.

Și mai sunt o serie de puncte mai subtile, la fel de importante. De exemplu, liniile aeriene se ocupă de toată hârțogăraia. Clienții nu trebuie să aibă nici o grijă.

Cred că este oarecum umilitor să-l forțezi pe client să țină socoteala cheltuielilor făcute cu dumneavoastră. O mulțime de companii care îi răsplătesc pe clienții lor le cer să înapoieze facturi sau să prezinte un card minuscul care este punctat de fiecare dată când cumpără câte ceva. Mie mi se pare greșit să le cereți clienților să țină socoteala tuturor cumpărăturilor pe care le fac. Este ca și cum le-ați cere să implore pentru a primi un cadou.

De asemenea, programele pentru clienții fideli îl împing pe proprietarul magazinului să îi identifice pe cei mai importanți clienți ai săi. Putem avea vagoi idei că Ms. Jones a cheltuit

la noi o mulțime de bani de-a lungul timpului, dar oare ea este un client mai bun decât Mr. Smith sau Mr. White? Nimeni nu este suficient de strălucit încât să-și amintească toate acestea. Însă nu ar trebui să deținem aceste informații?

Cele două povești favorite ale mele în acest sens sunt legate de hotelul Mansion, de aici, din Dallas. Când proprietarii s-au hotărât să vadă care sunt cei mai importanți clienți ai lor, au descoperit că o serie de investitori bancari cheltuiau lunar 20.000 de dolari în restaurantul hotelului. În restaurantul lor! Dintr-odată au decis că le datorează acestor oameni mai mult decât un simplu mulțumesc.

Un lucru similar, dar la o scară mult mai mică, mi s-a întâmplat chiar mie. Am organizat, la un moment dat, două mese „de mulțumire” pentru agenții noștri de vânzări la Mansion, iar într-un weekend, împreună cu soția mea ne-am hotărât să scăpăm de toată lumea. Așa că am sunat să rezerv o cameră, însă când am ajuns acolo ne-au oferit un apartament de lux. Au motivat că suntem clienți buni și că vor să-și exprime mulțumirile. A fost un gest pe care l-am apreciat — și reținut.

Le mulțumim clienților sub o formă sau alta: direct, prin intermediul telefonului (întotdeauna sunăm la câteva zile după ce un client cumpără o mașină de la noi, pentru a ne asigura că totul este în regulă și pentru a spune din nou cât de mult apreciem faptul că a făcut afaceri cu noi) și, bineînțeles, prin note poștale de mulțumire. De asemenea, mai este și minunata vază Steuben, pe care o oferim clienților care au achiziționat a douăzeci și cincea oară o mașină de la noi. (Mă întreb cu cât ar trebui să plătiți un avocat sau un bancher, pentru a primi o notă de mulțumire, ca să nu mai vorbim de o vază Steuben.)

Programul de recompense nu este în mod obligatoriu legat de un anumit tip de achiziție. De exemplu, noi dăm o petrecere anuală în cinstea clienților noștri. Într-un an am organizat o expoziție de artă; în altul, o prezentare de modă Neiman

Marcus; de asemenea, l-am avut și pe Paul Prudhomme pe post de bucătar.

Avem o listă cu fiecare persoană care a cumpărat o mașină de la noi și îi invităm pe toți la petrecere. Nu chemăm persoane pe care le-am dori drept clienți — deși un agent de vânzări poate face acest lucru, dacă ține neapărat. Invitațiile sunt limitate la persoanele cu care am făcut afaceri până în acel moment. Nu încercăm să batem toba pentru a atrage clienți noi; acesta este felul nostru de a spune mulțumesc clienților pe care deja îi avem.

Este, de asemenea, o altă cale de a menține relația noastră cu clientul, o altă șansă de a face ceva în folosul acestuia.

Unii ar putea spune că programele de recompense sunt o risipă de capital. Argumentul lor este că oamenii vor face afaceri cu dumneavoastră oricum, de vreme ce vă sunt clienți fideli, fiind de prisos să-i mai și răsplățiți. Nu faceți nimic altceva decât să scoateți alți bani din buzunar.

Dar câți bani au intrat în buzunarul dumneavoastră tocmai de la acești clienți importanți? Oare nu ar fi cazul să le mulțumiți?

Și privind problema într-un mod mai puțin altruist, oare nu ar trebui să continuați a le da motive să facă din nou afaceri cu dumneavoastră?

Oamenilor le place să li se mulțumească pentru afacerile în care sunt implicați.

REZUMAT

- *Păstrați legătura.* O dată ce i-ați identificat pe cei mai buni clienți ai dumneavoastră, comunicați cu aceștia regulat. Puteți să îi țineți la curent cu unele noutăți ori să-i invitați la o petrecere. Dar între o achiziție și alta, arătați-le că nu i-ați uitat.
- *Cât de des ar trebui să spuneți mulțumesc?* De fiecare dată când aveți ocazia.
- *Bateți toba — subtil.* De fiecare dată când corespunziți cu un client, includeți în scrisoare și altceva. Ar putea fi o descriere a unui produs ori serviciu nou, sau un anunț cu privire la faptul că v-ați extins orele de program, sau că este perioadă de reduceri.

Pentru a avea un service de calitate aveți nevoie de oameni de calitate. Nu cred că ați putea conduce o afacere de succes cu angajați mediocri. Pentru a fi cei mai buni, trebuie să găsim oameni de nivelul 10 pe o scară de 1 la 10.

Putem aștepta ca aceștia să ne bată la ușă, însă n-ar fi deloc eficient. Până la urmă, oamenii sunt distribuiți echilibrat de-a lungul unei curbe bine trasate, așa că ar fi o pierdere de timp să interviuăm nouă persoane care nu au calificarea necesară, înainte de a o găsi pe cea dorită.

Încercăm să reducem circuitul prin interviuarea celor care își depun CV-ul pentru o slujbă, urmând să-i testăm pe toți cei care au lăsat o impresie bună pe parcursul interviului. (Vom vorbi despre această testare imediat.)

Trebuie să ne concentrăm întregă această atenție asupra angajării efective. Întregul nostru sistem de service se bazează pe o experiență bogată a clientului, nefiind importantă persoana de contact. Dacă vorbim de clienți experimentați, atunci trebuie să avem și noi angajați buni. Iar pentru a-i găsi, trebuie să alocăm o mulțime de timp interviurilor.

Deși poate părea destul de simplu, problema este că ne aglomerăm. Iar dacă se înscriu patru persoane pentru același post, încercăm deseori să ne autoconvingem că ar trebui să angajăm una dintre ele, întrucât este probabil să nu găsim altele mai bine pregătite.

Dacă cineva a dat dovadă de anumite calități în trecut, sunt șanse mari să o facă și pe mai departe. Așadar, când vine vorba de interviu, căutați oameni care au avut succes sau statut de lider.

Știm însă că nu este adevărat. Cel mai bun om pentru un post poate fi în acel grup de patru, însă paritatea spune că nu este așa. Probabil că trebuie să interviewăm douăzeci și cinci de persoane ca să găsim una potrivită, și probabil că ar trebui să interviewăm o sută pentru a găsi una excepțională. Dar cine dispune de atât timp? La un anumit punct trebuie să încetați cu interviurile.

Totuși, părerea mea este că, în cazul în care nu ați discutat cu douăzeci și cinci de persoane, nu ați căutat îndeajuns de mult.

De-a lungul anilor, am descoperit o modalitate destul de eficientă de a identifica oamenii excepționali.

Pentru început, aproape că nu ne mai facem reclamă. Oamenii pe care îi vrem într-adevăr — cei mai buni — au deja o slujbă. Nu caută anunțuri sau nu doresc să-și îmbogățească CV-urile. De fapt, majoritatea oamenilor de succes pe care i-am angajat nici măcar nu aveau un CV. I-am *căutat* pe aceștia, deoarece am auzit ce treabă bună fac în altă parte sau, cum se întâmplă cel mai adesea, ne-au fost recomandați de către un prieten comun. Ca o regulă, oamenii de calitate sunt prieteni cu oameni de calitate, așa că suntem foarte atenți atunci când unul dintre angajații noștri recomandă un prieten.

Totuși, mai este un motiv pentru care nu sunt atât de încântat de ideea CV-urilor. Consider că simpla trimitere a unui CV, însoțit de o scrisoare de recomandare, indică o lipsă de agresivitate și/sau de încredere de sine. Dacă o persoană nu se încrede destul de mult în ea însăși pentru a se prezenta la reprezentanță și a stabili o programare cu noi, consider că a spus deja extrem de mult despre ea prin aceasta.

Când vine totuși la un interviu, căutăm anumite calități.

1. *Experiența succesului.* Vrem să angajăm oameni care au dovedit că sunt capabili să ducă un lucru la bun sfârșit. Succesele lor anterioare nu trebuie să fie neapărat în domeniul nostru de activitate, însă am vrea să știm: au avut succes la celelalte slujbe? Cu hobbyurile? În viață? Dacă au ocupat poziții de lider?
Dacă au avut rezultate în trecut, probabil că vor avea și pe viitor.
2. *Inteligența.* Testele vor lămuri această problemă. Când atingem cu toții aceleași standarde, persoanele inteligente vor înclina pozitiv balanța — și, în plus, este mai plăcut să te afli în preajma lor. În compania noastră, acest aspect este deosebit de important întrucât, de-a lungul anilor, am adunat un grup de persoane deosebit de inteligente, și acestora li se pare destul de dificil să lucreze cu altele care nu sunt la fel de rapide în reacții.
3. *Energia.* Îmi plac oamenii care se foiesc și se plimbă de colo-colo pe parcursul unui interviu. Deseori, acesta nu este un semn de nervozitate, ci mai mult unul care indică dorința lor de a face efectiv ceva, în loc să stea pe un scaun. Se poate spune mult despre energia unei persoane dacă aduceți în discuție chestiunea hobbyurilor. Îi place să călătorească în diverse locuri, să alerge, să schieze, să joace tenis sau să joace șah, bridge și să citească? (Ideal ar fi să întrunească cele două categorii de pasiuni.)
Mulți dintre angajați noștri sunt foști atleți. Dacă ați fost un împătimit al sportului, veți avea probabil rezistența necesară pentru a face față unui program precum cel de aici — zile cu doisprezece ore de muncă nu sunt ceva ieșit din comun la noi — și un gen de imunitate la critici ori la pierderea unei comenzi.
4. *Caracterul.* Noi facem întotdeauna o verificare de credit și de referințe și solicităm un control medical, care include și un test pentru droguri. (O persoană din zece pică ori își retrace formularul de înscriere o dată ce află de test.) Noi

vrem să lucrăm într-un mediu lipsit de problema drogurilor.

Dar încercăm să aflăm mai multe. Când discutăm cu candidații, încercăm să vedem dacă aceștia doresc efectiv să-i ajute pe cei din jur. De asemenea, dorim să descoperim dacă au puțină mândrie și cu ce se ocupă. De exemplu, îi întrebăm ce premii au câștigat. Răspunsul lor ne va spune nu numai că sunt buni în ceea ce fac, ci și că au suficientă demnitate încât să intre în competiție.

Pe lângă toate acestea, vrem să vedem dacă duc lucrurile până la capăt. De pildă, eu întreb întotdeauna de ce un contabil nu a trecut testul CPA, ori cum se face că o persoană care a început o școală superioară, sau este pe cale de a absolvi, nu reușește niciodată să facă acest lucru.

5. *Se vor descurca?* În mod evident, acesta este un aspect intangibil, însă deosebit de important.

Să-i luăm, de pildă, pe agenții noștri de vânzări. Pe lângă faptul că sunt agresivi, tind să aibă și obrazul puțin cam gros, însă iau foarte personal pierderea unei comenzi. Majoritatea sunt genul atleți — și adepți ai ceea ce se cheamă eufemistic umor de vestiar. Dacă sunteți mai sensibili, vă vor face zile fripte. Cum spunea și primul nostru manager de vânzări, Ken Batchelor: „Dacă aveți vreun schelet în dulap, ați face mai bine să ieșiți în față și să-l faceți cunoscut“.

Iată un exemplu. Unul dintre cei mai buni agenți de vânzări ai noștri, Tommy Armstrong, avea un ochi de sticlă (rezultat al unui accident din copilărie cu un detonator). Între prieteni i se spune „Ochi-de-mort“. Subtil. Dacă urmează să petreceți zece sau doisprezece ore pe zi lucrând cu un anumit grup de oameni, ar fi mult mai ușor dacă ați reuși să vă integrați.

O dată ce am identificat acele persoane pe care le considerăm a fi buni candidați, le sugerăm începerea testelor.

Folosim aceste teste de douăzeci și cinci de ani. Totul a început după ce am fost abordați de o bine cunoscută firmă locală de testare psihologică, ce ne-a spus că procesul de angajare va deveni mai eficient dacă îi vom testa pe toți cei care se înscriu pentru o slujbă.

De vreme ce am crescut printre mașini, am tendința de a fi puțin mai sceptic decât majoritatea oamenilor, așa că am hotărât să îi verific pe examinatori. I-am cerut firmei să-i testeze pe toți agenții noștri de vânzări și să-i caracterizeze. Surprinzător, i-au identificat pe cei mai buni, pe cei de nivel mediu și pe cei cărora nu le-ar fi stricat puțin ajutor.

Am fost de-a dreptul impresionat, însă surprizele au continuat când dr. Ron Trego, care a condus testele în toți acești ani, ne-a sugerat să folosim pe post de etalon pentru viitoare angajări rezultatele celor mai buni patru agenți de vânzări ai noștri. Aceasta mi s-a părut o idee senzațională: testați-vă cei mai buni oameni și încercați să angajați persoane asemănătoare lor. Strategia a dat roade în ultimii douăzeci și cinci de ani. (O copie a unui rezultat de test apare la pagina 85.)

Ceva similar s-a întâmplat când Lawrence Taylor a intrat în echipa națională de fotbal și a început să facă legea pe teren. Toată lumea a spus că el este prototipul pentru viitorii fundași din NFL (National Football League). Așa că de atunci toată lumea încearcă să atragă fundași ca Taylor: solizi, puternici, rapizi. Prototipurile noastre sunt modelate după cei mai buni performeri. Ei sunt Lawrence Taylor-ii noștri.

Dar funcționează întotdeauna aceste teste? Nu. Oare nu întâmpină anumite probleme la testare cei cu dificultăți de citire sau cei pentru care engleza nu a fost limba de bază? Câteodată. Și indiferent ce ar spune conducătorii testelor despre cei pe care îi examinează, despre gradul de cultură al acestora, eu tind să acord mai mult credit unei persoane de culoare ori de origine spaniolă, chiar dacă aceasta nu obține suficiente puncte, însă pune un mai mare accent pe carieră.

Însă per total, aceste teste au un sens bine definit. Dacă avem de gând să angajăm un tehnician, de ce să nu fie unul cu înclinații vizibile către mecanică, în loc de cineva ca mine, ale cărui aptitudini mecanice sunt în cel mai bun caz mediocre? Și probabil că am face și mai bine dacă am angaja o persoană căreia îi place cu adevărat să repare mașini, să se aboneze la reviste cu specific automobilistic și care a crescut într-un mediu în care tatăl sau un frate mai mare își făcea întotdeauna câte ceva de lucru la o mașină sau alta.

De asemenea, este important să continuăm testarea chiar și după ce am angajat o anumită persoană. Dar o dată ce sunt la bord cu noi, testul final ar trebui să vină din partea clientului, nu a unui psiholog de clinică. Până la urmă, nu mai are nici un rost să creați situații ipotetice pentru a vedea cum reacționează fiecare. Deja sunt *la treabă*, iar clienții (și cei interni, și cei externi) vă pot spune cu exactitate cât de bine se descurcă.

O formă de testare la locul de muncă este și Customer Satisfaction Index (CSI).

Când General Motors a creat primul CSI din industrie, unii dealeri — în special cei care înregistrau rezultate CSI scăzute — au respins metodologia GM.

Nu știam pe cine să credem, pe GM sau pe clienții nemulțumiți, așa că am angajat o firmă care să ne ofere asistență în a descoperi cine are dreptate. Aceștia ne-au ajutat să conducem un sondaj extins, pentru a vedea ce părere au clienții despre oamenii noștri și despre calitatea service-ului asigurat de aceștia.

Dacă m-ați fi întrebat care sunt cei mai buni consultanți service ai noștri, înainte de a-i întreba pe clienți, i-aș fi menționat pe Rich Parker și pe alt individ care a lucrat cu noi câțiva ani buni. Iar dacă m-ați fi întrebat care sunt cei mai răi, v-aș fi spus: „Ei bine, nu sunt sigur de Clarence Diggs. Și acel Dan Weiss? Era din nord și vorbea ciudat (adică nu vorbea târâgănat), și mă tem că nici acum nu poate“.

PROFIL MANAGERIAL

	5%		20%		50%		20%		5%	
FACTORUL A: ABORDAREA MANAGERIALĂ										
1) Intensitate	9	(Ridicat)	●	7	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
2) Control	9	(Ridicat)	8	7	6	●	4	3	2	(Scăzut) 1
3) Stabilitate										
a) Mentală	●	(Ridicat)	8	7	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
b) Emoțională	9	(Ridicat)	●	7	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
c) Anduranță	9	(Ridicat)	●	7	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
4) Planificare și analiză										
9	9	(Ridicat)	8	7	6	5	●	3	2	(Scăzut) 1
5) Orientare										
a) Vânzări	9	(Ridicat)	8	7	●	5	4	3	2	(Scăzut) 1
b) Administrație	9	(Ridicat)	8	7	6	5	4	●	2	(Scăzut) 1
c) Personal	9	(Ridicat)	8	7	●	5	4	3	2	(Scăzut) 1
FACTORUL B: TENDINȚE PERSONALE										
6) Inteligență	●	(Ridicat)	8	7	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
7) Nevoi standard	9	(Ridicat)	8	7	6	5	4	●	2	(Scăzut) 1
8) Nevoi apreciative	9	(Ridicat)	8	7	6	●	4	3	2	(Scăzut) 1
9) Autocontrol	9	(Ridicat)	8	●	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
10) Detalii de rutină	9	(Ridicat)	8	7	6	●	4	3	2	(Scăzut) 1
FACTORUL C: ADAPTARE LA COMPANIE										
11) Flexibilitate	9	(Ridicat)	8	7	●	5	4	3	2	(Scăzut) 1
12) Gândire politică	9	(Ridicat)	●	7	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
SUMAR										
13) Garanție morală	9	(Ridicat)	8	●	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1
14) Potențial de dezvoltare	9	(Ridicat)	8	●	6	5	4	3	2	(Scăzut) 1

Trăsături Primare

- Inteligență
- Stabilitate mentală
- Atitudine pozitivă
- Încredere de sine

Nume _____
 Funcție Director Piese&Service

Responsabilități Primare

- _____
- _____
- _____

Rezultate la _____
 Data 21 august, 2001

OBSERVAȚII: Candidați peste medie pentru funcțiile propuse și cu potențial de dezvoltare. Majoritatea cu înclinații, mai degrabă decât formați, pentru un post în service. Energici, încrezători și rezistenți la efort. Trebuie să prindă repede și să prezinte aptitudini de rezolvare a problemelor peste medie. Performanța totală trebuie să denote eficacitate.

Însă când au venit rezultatele testelor, cei mai buni trei consultanți au fost Clarence Diggs, Dan Weiss și Rich Parker. Celălalt nu a obținut puncte suficiente. Acesta a lucrat cu noi vreme îndelungată, l-am îndrăgit cu toții, și, din punct de vedere tehnic, era cel mai informat dintre consultanții noștri de la service, însă clienții cu care a intrat în contact considerau că nu le acordă destulă atenție. (I-am prezentat rezultatele sondajului, și acum face o treabă minunată.)

Singurul lucru nelalocul lui cu Diggs și cu Weiss a fost faptul că nu i-am cunoscut cu adevărat. Și de vreme ce nu i-am cunoscut, le-am pus la îndoială abilitățile.

Cred că se aplică la toată lumea. Când am fost în Roma, încercând să-mi ajut sora care tocmai suferise un accident de mașină, credeam că doctorii care vorbesc engleza sunt mai scilpitori decât cei care nu o fac. Cât de ilogic. Însă asta a fost reacția mea instinctuală. Puteam înțelege ce spuneau, așa că îmi plăceau mai mult.

Pe Dan Weiss și pe Clarence Diggs nu i-am cunoscut la fel de bine ca pe ceilalți, așa că i-am plăcut mai puțin. Însă acum am rezultatele testelor și știu ce gândesc clienții despre ei, și că nu mai poate continua așa. De acum vom avea teste permanente.

Testarea nu este un mod perfect de monitorizare. Este o știință inexactă, dar a contribuit la îmbunătățirea procesului nostru de angajare. Șansele ca o persoană să dea randament maxim erau de 1 la 4 înainte de a începe testarea, iar acum sunt de 1 la 2. Și asta face ca testarea să fie o treabă rentabilă.

Dar, pe cât de important este testul, el nu constituie decât o treime din procesul de apreciere a unui candidat. Interviuurile contează mult mai mult. Și pentru că așa stau lucrurile, avem mai multe persoane care să-i intervievez pe cei care se înscriu pentru o slujbă. După ce managerul a discutat cu candidatul, acesta va petrece un timp cu alți doi sau trei angajați, pentru ca aceștia să poată vedea cum se comportă.

În final, câțiva dintre oamenii noștri îl invită pe candidat să ia masa în oraș. Astfel îl putem evalua și într-un context social.

Principalul scop al acestei întreprinderi este acela de a vedea cât de plăcut poate fi mediul pe care îl creează candidatul. Dacă dumneavoastră nu vreți să vă aflați în preajma lui, probabil că nici clientul nu va dori.

REZUMAT

- *Pregătirea este bună.* Testați inteligența. Dacă toate celelalte lucruri sunt echilibrate, este mai bine să angajați o persoană care este scilpitoare, în detrimentul uneia care nu este.
- *Căutați un șablon.* Testați-i pe cei mai buni performeri și încercați să angajați mai mulți ca aceștia.
- *Intervievați cât de multe persoane puteți...* pentru fiecare post disponibil. Poate că veți fi nevoiți să discutați cu douăzeci și cinci de persoane până să o găsiți pe cea potrivită.
- *Interesați-vă de succesele lor anterioare.* Oamenii care s-au descurcat bine în trecut o vor face, probabil, și pe viitor.
- *Vor reuși să se integreze?* Chiar și cea mai bună persoană din lume pentru un post anume va întâmpina dificultăți dacă nu reușește să se integreze. Dacă angajații dumneavoastră tind să fie mai tăioși unii cu alții, poate ar trebui să vă gândiți de două ori înainte de a angaja o persoană mai sensibilă.

După ce îi angajăm, oamenii iau parte la o nouă întrunire cu specific organizatoric — unde discutăm despre istoria noastră și despre cum am vrea să-i trateze pe clienți angajații noștri —, și îi desemnăm fiecăruia un „partener de instructaj”, o persoană care face aceleași lucruri ca ei și de la care pot afla care este politica în companie ori, poate, numai unde este toaleta. Când te afli într-o situație cu totul nouă, nimic nu este mai bun decât să ai un prieten, pe cineva care să-ți poată arăta folclorul, cultura și obiceiurile.

Încercăm, de asemenea, să le prezentăm noilor noștri angajați eroii de pe aici, oamenii care efectiv exemplifică noțiunea de succes. În vânzări, vorbim despre Jerry Griffin, acum manager general la Sewell Village Cadillac, care, pe vremea când era agent de vânzări, a reușit să vândă mai multe mașini (cu amănuntul) decât oricare alt agent Cadillac din țară. În cel mai bun an al său, a vândut 712 automobile, iar anii în care vindea câte 500 nu reprezentau nimic ieșit din comun.

Jerry a fost mijlocăș în echipa SMU¹ și a folosit în vânzarea mașinilor aceleași strădanie și abordare hotărâtă pe care le-a folosit și în fotbal. Venea la muncă la ora șapte și jumătate și nu pleca acasă înaintea ultimului client, de multe ori după 9 p.m. Niciodată nu mergea să ia masa de prânz. Își aducea

¹ Southern Methodist University (*N.red.*).

întotdeauna cu el mâncarea înfășurată într-un ambalaj maro și o servea la birou. Vreme de cinci ani, nici măcar de o vacanță nu s-a mai bucurat.

Jerry a început să lucreze cu noi în sezonul liber, pe când încă mai juca fotbal profesionist. (Era un mijlocas profesionist la Edmonton Eskimos în Liga Canadiană de Fotbal.) Ca un absolvent de colegiu ce era, se simțea jenat de faptul că vindea mașini. De fapt, se simțea atât de neconfortabil, încât vreme de doi ani nici măcar nu i-a spus mamei sale ce făcea. Când, în sfârșit, s-a hotărât să-i spună adevărul, i-a oferit un Cadillac nou pentru a o îndulci. De atunci, amândoi au decis că afacerea cu mașini este minunată.

Succesul de care s-a bucurat Jerry a pornit de la modul în care vindea o mașină. Nu exista nici un lucru pe care să nu-l facă pentru un client. Într-o zi, Dr. Pepper Company a trimis bilete de licitație tuturor dealerilor Cadillac din zonă, interesându-se de prețuri pentru viitoarea mașină a președintelui de acolo. În loc să completeze formularul, Jerry a dus patru Cadillac-uri în parcare a companiei respective și i-a spus președintelui, W.W. Clements: „Veniți afară să vă luați în primire noua dumneavoastră mașină“. Clements, care s-a retras ulterior, a admirat meșteșugul lui Jerry, și de asemenea serviciul, și a cumpărat mașina pe loc. A rămas unul dintre clienții noștri fideli.

Un alt erou este Rich Parker, care a oferit service și a vândut mai multe piese într-un an (2 milioane dolari) decât orice consultant service de care am auzit vreodată. Însă, mult mai important, a primit și mai multe scrisori de complimentare de la clienți decât alți șapte consultanți de-ai noștri la un loc. Rich își înțelegea clienții mai bine decât oricare altă persoană pe care am cunoscut-o vreodată. Nu era deloc neobișnuit pentru el să se vadă cu clienții la departamentul de service după orele de lucru, ori duminica, ba chiar le dădea și telefoane acasă, dacă era nevoie să-și mulțumească clienții. Rich este acum managerul service-ului de la Sewell Village Cadillac.

Nici unul dintre aceștia nu a procedat întocmai ca la carte, iar câteodată acest lucru s-a dovedit nefast. (Faptul că a luat cu el trei oameni din departamentul de service pentru a duce acele mașini la Dr. Pepper a fost privit cu o oarecare reticență de către managerul service-ului.) Dar, una peste alta, a reușit să facă vânzarea, și/sau pe client să-l facă fericit. Doar asta contează. Și tocmai de aceea îi considerăm pe Griffin și pe Parker (și pe toți ceilalți pentru care nu mai avem spațiu aici) „eroi,” chiar dacă nu au urmat întotdeauna regulile.

Noi încercăm să le încurajăm pe acele persoane nonconformiste, care au un dram de rebeliune în inimile lor. Se pare că acest tip de oameni se descurcă de minune. Cei mai buni manageri, agenți de vânzări și tehnicieni ai noștri rareori își fac treaba cum scrie la carte, însă o fac mai bine decât cei care insistă să nu rămână vreun *i* fără punct, tocmai pentru că sunt creativi și independenți. Acesta este motivul pentru care le vorbim angajaților despre eroii noștri.

Deși este extrem de important să discutăm despre eroi și despre ce ar trebui să facă noii angajați, poate că este la fel de important ca oamenii să înțeleagă ce *nu* ar trebui să facă. Persoane care pleacă la timp, își iau restul zilei liber și nu fac casă bună cu umorul nu au ce căuta la noi.

Integritatea contează extrem de mult, numai angajații de excepție pot promova, iar dacă nu tratați cum trebuie un client, vă veți pierde slujba.

Când îi evaluăm, ceea ce se întâmplă imediat după ce au stat la noi vreme de șase zile, le spunem oamenilor că vor fi caracterizați pe baza a trei criterii:

- *Se pot adapta?* Vrem să știm ce cred colegii și clienții lor despre ei.
- *Își pot face treaba?* Nu contează că toată lumea îi place, dacă nu depun destul efort și nu o fac cum trebuie.
- *Prezintă îmbunătățiri vizibile?* Nu numai că vrem să știm că progresează în ceea ce fac, ci căutăm și unele indicii

că sunt capabili să-și asume o responsabilitate mai mare.

Dacă răspunsurile la aceste trei întrebări sunt nu — și nu există circumstanțe atenuante —, vom lua în considerare varianta de a ne folosi de angajat în alt mod. Se pare că scrie în manualele de management că, de vreme ce sunteți dispus să dovedeți răbdarea necesară, puteți învăța pe cineva cum să facă o treabă bună. Nu vreau să spun că nu așa stau lucrurile, dar într-o companie de proporții reduse ca a noastră, este pur și simplu mai ușor să înlocuim o persoană care pare să aibă o mulțime de dificultăți de acomodare. Nu dispunem de resursele necesare pentru a petrece prea mult timp cu o persoană care se dovedește neproductivă și căreia nu-i pasă de clienți. Nu ne putem permite să așteptăm până când cineva se „regăsește” pe sine. Competiția este acerbă. Nu este chiar un păcat să concediați pe cineva.

Iar acest lucru se aplică în special dacă vorbim despre o persoană care deține o poziție-cheie, de care depinde succesul întregii companii. Este ceea ce Steve Mulvany, președinte al Management Tools — filială Orange, California, companie care este recunoscută pentru crearea și implementarea de sisteme performante de maximă eficiență —, denumeste „poziție de jucător-cheie”.

În baseball, nu e nevoie de un blocaj extraordinar pentru a câștiga jocul.

În fotbal, este necesar un libero de excepție.

În baschet, e nevoie de un bun coordonator de joc. Nici în afaceri nu este altfel. Posturile-cheie — de exemplu, responsabilii cu creditele la o bancă; piloții de la liniile aeriene; și editorul responsabil cu revizuirile pentru această carte (Salut, Roger!) — nu pot fi lăsate pe mâinile unor oameni mediocri.

Jucătorii noștri cheie sunt managerii de departamente, persoanele care se ocupă de mașinile cele noi, de cele folosite, de sectorul service, de finanțe și asigurări, de piese, de body

shop și de verificare. De acești oameni depinde succesul sau eșecul, pentru că ei — într-o măsură mult mai mare decât mine — influențează relațiile noastre cu clienții și indică gradul de profitabilitate al acestora.

Dacă o persoană aflată într-una din aceste poziții dă rezultate medii ori sub medie. Încercăm de urgență să aflăm de ce. A primit instructajul adecvat? Are experiența necesară? Are abilitatea de a face această slujbă cum trebuie?

Dacă răspunsurile la toate aceste întrebări sunt da, iar rezultatele întârzie să apară, trebuie să luați măsuri. Nu lăsați pe cineva să rămână într-o astfel de poziție-cheie dacă nu se ridică la nivelul cerut. La acest punct, a fi mediocru este pur și simplu inacceptabil, indiferent cât de mult v-ar plăcea angajatul în cauză, indiferent câtă vreme a lucrat cu dumneavoastră ori cât de bună era treaba pe care obișnuia să o facă. Mutați-l — nu este nevoie să-l concediați — în altă parte.

Ați putea petrece o mulțime de timp discutând pe tema circumstanțelor atenuante care împiedică o persoană într-o poziție-cheie să-și facă treaba cum trebuie. Dar cel mai bine ar fi să încetați cu vorbăria și să vă urmați instinctul de a acționa — și faceți-o din timp, până nu e prea târziu.

REZUMAT

- *O dată ce ați angajat pe cineva...* spuneți-i cum poate ajunge să aibă succes în cadrul companiei dumneavoastră. Folosiți ca exemple valorile și „eroii” proprii.
- *Nu vă temeți să concediați pe cineva.* Străduiți-vă cu cei care nu dau rezultate strălucite, însă o dată ce devine clar că nu va merge, renunțați. Așa este cel mai bine și pentru angajat, și pentru companie.
- *Angajați persoane nonconformiste.* Cei mai buni știu întotdeauna cum să jongleze cu regulile pentru a face clienții fericiți — și compania.

Patru

Cum vă dați seama
cât de buni sunteți?

Gândiți-vă ce s-a întâmplat ultima oară când ați participat la un meci de tenis. Cât a durat, pe măsură ce vă odihneți, până să zică cineva: „Vreți să jucăm un set?”

De fapt, persoana respectivă voia să spună: „Hai să ținem scorul”. Cu toții, indiferent că suntem în peșit sau la slujbă, vrem să știm cât de bine ne descurcăm. Și singura cale de a afla este să ținem scorul.

O astfel de modalitate este ținerea evidenței lucrurilor pe care le vindem. Ne oferă o imagine de ansamblu.

Este bine, însă nu suficient. Nici măcar nu se compară, spre exemplu, cu ceea ce se întâmplă în baseball. Pe măsură ce urmăriți un meci la televizor, veți vedea flash-uri care arată cât de bine se descurcă jucătorul-serviciu împotriva jucătorilor primire cam stângaci în nocturnă, pe Astroturf. Toată lumea știe cât de bune sunt loviturile sale și dacă înregistrează o cotă mai mare în prima parte a meciului ori în serviciile ulterioare.

La serviciu nu suntem nici pe sfert la fel de sofisticați. Însă ar trebui să fim. Ar trebui să știm cu exactitate care este gradul nostru de operativitate, pentru a lua măsuri în vederea aducerii unor îmbunătățiri. Singura cale prin care putem afla este contorizarea cât mai multor acțiuni. Și chiar așa facem.

Unii cred că este greșit. Nu se prea ostenesc cu astfel de activități. Ei se rezumă la a le spune oamenilor: „Dați-vă toată silința”.

Mi se pare o copilărie.

Și asta pentru că s-ar putea să nu fie de ajuns. Este la fel ca în sport. Să luăm, de pildă, o probă de alergare pe 100 de metri. Dacă un alergător nu poate scoate un timp mai bun de 15 secunde, ne pare rău, dar nu este de ajuns. Pur și simplu nu are cum să câștige, indiferent pe cine știe sau cât de deștept este.

Cu toții concurăm într-un fel de piață largă — fie ea Jocurile Olimpice sau domeniul afacerilor —, și nu este de ajuns să facem lucrurile cât de bine putem. Trebuie să le facem mai bine decât concurența. Trebuie să fim cei mai buni.

De aceea evaluăm performanța — a fiecăruia, inclusiv a mea. (Cartea mea de vizită este P&P-ul² companiei.) Vrem să știm cât de bine se descurcă fiecare și, la fel de important, de ce avem nevoie pentru a fi cei mai buni. Dacă recordul la proba de 100 de metri este de 9,79 de secunde, iar o persoană nu scoate decât 15, știm că trebuie să îl scurteze cu mai bine de 5,2 secunde.

Consultantul managerial Steve Mulvany a jucat un rol important în creșterea gradului nostru de productivitate. El m-a ajutat să înțeleg cât de însemnate sunt evaluările, feedback-ul și aprecierile din partea clienților.

Steve a înțeles interdependența evaluării și a performanței încă de pe vremea când era în școală. Să îl lăsăm să ne spună mai multe în acest sens.

Pe vremea când eram student, lucram într-o fabrică de conserve în fiecare perioadă de recoltare a roșiilor. Slujba mea implica două lucruri: în primul rând, trebuia să opresc motorul mașinăriei, în caz că ceva nu mergea conform planului. Acest lucru era mai ușor de spus decât de făcut, întrucât prin mașinărie treceau 650 de borcane pe minut. În eventualitatea în care nu aș fi auzit că este ceva în neregulă, mașinăria s-ar fi

² Profitul și pierderea (N. red.).

blocat brusc, împrôșcând suc de roșii la o temperatură de 190 de grade direct în abdomenul meu.

Cea de-a doua parte a activității mele era să introduc capace în mașină — lucru extrem de plictisitor. De fapt, știam că, în cazul în care nu reușeam să-mi fac slujba mai interesantă, voi înnebuni realmente — ca tipul care lucra lângă mine.

Așa că am început să-mi înregistrez performanța. Compania ținea evidența numărului de recipiente, a cantității totale de lichid, a timpului operațional, a timpilor morți și a costurilor de întreținere a aparaturii.

Eu număram capacele.

Le puteam vedea și atinge. În realitate, țineam zilnic evidența numărului de cutii cu capace completate și îl înmulțeam cu 3.600 (numărul de capace pe cutie) pentru a obține suma totală de capace care treceau în ziua respectivă prin mașină. Rezultatul îl notam pe punga în care îmi aduceam prânzul.

După patru zile de ținere a scorului, mi-am dat seama că încercam să-mi depășesc performanța obținută în cea mai bună dintre zile, calculând câte capace ar trebui să încarc într-o oră pentru a obține o cifră-record.

Compania nu era la curent cu activitatea mea. Mașina la care lucram a înregistrat cel mai înalt grad de productivitate din întreaga fabrică.

Toată lumea efectuează măsurători. Dacă o persoană preia apeluri telefonice sau se ocupă de vânzare, de redactare de scrisori, de repararea automobilelor, de extragerea cărbunelui din mină sau de ambalarea sucului de roșii, tot ține o evidență. Provocarea supremă în management presupune crearea unui sistem de evaluare și de oglindire, care să fie interesant și relevant pentru individ sau pentru echipă.

Ne-au plăcut ideile lui Mulvany, așa că l-am rugat să ne ajute în conceperea unui sistem valabil de evaluare.

A început cu o listă de opțiuni.

1. CANTITATEA

- A. Suma de dolari rezultată din vânzări
- B. Numărul de unități completate
- C. Comenzile trimise
- D. Apelurile efectuate

2. CALITATEA

- A. Numărul de itemuri completate corect
- B. Procentul clienților păstrați
- C. Raportul dintre scrisorile pozitive și cele negative
- D. Rezultatele feedback-ului cu privire la calitatea service-ului (CSI)
- E. Păstrarea/concedierea angajaților

3. COSTUL

- A. Costul total pe unitate vândută
- B. Costul de producție
- C. Buget vs Cost real
- D. Avansuri primite
- E. Costul pe metru pătrat

4. OPORTUNITĂȚILE

- A. Timpul mediu de procesare a comenzilor
- B. Procentajul livrărilor făcute la timp
- C. Procentajul formularelor completate într-un interval de 48 de ore.

O dată stabilite lucrurile pe care vrem să le măsurăm — vom discuta imediat pe baza acestora —, Mulvany ne-a sugerat patru întrebări la care să ne gândim înainte de a pune în practică sistemele de evaluare a performanței. Încă o dată, îl vom lăsa tot pe el să prezinte explicațiile:

ESTE EVALUAREA IMPORTANTĂ?

Se vor raporta angajații la ceea ce indică sondajul? Sunt informațiile disponibile în cel puțin două săptămâni? (Informațiile trimise mai rar nu prezintă eficacitate pentru feedback-ul performanței.) Dacă întrerupeți ținerea evidenței, va fi cineva afectat? Dacă beneficiază de îmbunătățiri, va avea această evaluare un impact considerabil asupra companiei ori a departamentului?

ESTE EVALUAREA UȘOR DE CONTABILIZAT?

Dacă ținerea evidenței cere mai mult de 15 minute pe zi, probabil că nu rentează. Cea mai ușoară cale de a configura un astfel de sistem este să cercetați informațiile pe care deja le aveți. Gândiți-vă că ați putea să introduceți sisteme de colectare automată a datelor în computerele dumneavoastră, indiferent de dimensiunea acestora.

VOR ÎNȚELEGE ANGAJAȚII MECANISMUL EVALUĂRII?

Acestea sunt evaluări tip management (revenire asupra investiției, cotituri de inventariere, zile cu încasări remarcabile etc.) care nu pot fi înțelese de deplin de către personalul non-managerial. Cel mai bine este să prezentați lucrurile sub formă de unități, apoi în dolari și în procente. În mod ironic, managementul funcționează exact în ordinea inversă — procente, dolari și, în final, unități.

ESTE EVALUAREA PREZENTATĂ ÎN TERMENI POZITIVI?

Dacă puteți măsura gradul de absenteism, înseamnă că puteți ține și evidența participării. Axați-vă pe aspectele pozitive. Nu țineți evidența livrărilor întârziate, ci pe a celor care ajung la timp.

În general, oamenii optează pentru atingerea unei ținte, nu pentru evitarea comiterii unei greșeli.

Ce este și mai important, dacă vă bazați numai pe rezultatele care nu sunt de dorit, s-ar putea ca oamenii să nu înțeleagă perfect ce trebuie să realizeze.

După ce Mulvany ne-a explicat toate acestea, ne-am concentrat asupra fixării țintelor noastre. S-a dovedit un proces în cinci etape.

În primul rând, trebuie să stabilim ce anume evaluăm. În cazul unui agent de vânzări, vorbim de numărul de mașini vândute într-o lună. În cazul unui contabil, ar putea fi numărul mediu de zile de colectare a facturii.

A doua etapă, o dată ce am stabilit obiectul evaluării, trebuie să descoperim care a fost media înregistrată în industria de mașini. Oricine dispune de o asociație cu profil comercial, iar majoritatea acestora se ocupă de ținerea evidenței acestui gen de cifre.

Această medie devine ținta minimă pe care o acceptăm. Obiectivul nostru este să încheiem întotdeauna în primii 5%. Agenții noștri de vânzări sunt o exemplificare nimerită a acestui aspect.

În 1957, când am început să ținem evidența numărului de mașini vândute de către un agent de vânzări, oamenii noștri vindeau șase automobile pe lună, iar aceasta era media de atunci la nivel național. Așa că ne-am impus o țintă de opt mașini pe lună. O dată ce am atins-o, am ridicat-o la zece, continuând în acest mod până în prezent. Astăzi, nici un angajat nu consideră că a avut o lună grozavă dacă nu vinde douăzeci de mașini sau chiar mai multe. Noi le cerem să vândă cincisprezece.

De-a lungul ultimilor patruzeci și cinci de ani, media națională a crescut și ea la opt mașini.

De ce avem așteptări din ce în ce mai mari?

Pentru a nu deveni peste măsură de mulțumiți de noi înșine. Este foarte ușor să cobori ștacheta o dată ce ți-ai atins scopul. Pentru a vă asigura că acest lucru nu se va întâmpla

niciodată, trebuie să căutați întotdeauna un vârf de munte mai înalt. Trebuie să ridicați permanent ștacheta — pentru a vă menține personalul vigilent și pentru a vă păstra poziția de lider. Dacă vă complăceți în starea de automulțumire, puteți fi siguri că va trece cineva fluierând pe lângă dumneavoastră. Sub nici o formă, nu lăsați garda jos!

Este o chestiune ciudată cu aceste idealuri. Inițial, când le faceți publice, o mulțime de oameni spun că li se par imposibile; nu există nici o cale ca cineva să le atingă. Dar se întâmplă același lucru ca în cazul terminării probei de 1,5 kilometri în patru minute. Vreme de ani buni, se spunea că nimeni nu poate alerga atât de repede. Însă, o dată ce Roger Bannister a făcut-o, timpul a scăzut constant, recordul fiind în prezent de 3:43 (Hicham El Guerrouj).

Același lucru s-a întâmplat și în cazul săriturii în înălțime. Toată lumea spunea că este imposibil ca cineva să sară trei metri în înălțime. Dar după ce cubanezul Javier Sotomayor a reușit performanța în 1989, au apărut o mulțime de oameni care au obținut rezultate de 2,5 metri. Nu va mai dura mult până se va sări și peste trei metri, însă întotdeauna este nevoie de cineva care să depășească bariera.

Același mecanism se aplică și când vine vorba despre vânzarea mașinilor. În 1989, când ne-am propus pentru prima dată să vindem douăzeci de automobile Hyundai într-o lună, nimeni nu părea încrezător în succesul acestei întreprinderi. Și chiar *este* greu, întrucât pentru fiecare vânzare pe care o efectuați, trebuie să renunțați la alte două sau trei vânzări. Mulți dintre cumpărătorii de mașini Hyundai întâmpină o serie de dificultăți în ceea ce privește întrunirea condițiilor de calificare pe latura financiară. De regulă, Hyundai este prima lor mașină nouă, așa că nu se poate vorbi despre o experiență bogată în materie de creditare. Deci vânzarea a douăzeci de mașini într-o lună chiar este o provocare, una pe care mulți dintre agenții noștri de vânzări Hyundai au crezut că nu o vom atinge.

Dar a apărut Mei Warren, unul dintre cei mai competitivi profesioniști pe care i-am cunoscut, și a vândut douăzeci de automobile Hyundai într-o lună — în realitate, a vândut douăzeci și șase. Așa că, acum, mulți dintre ceilalți agenți de vânzări ai noștri spun: „Dacă el poate să vândă douăzeci, și eu pot. [Trei chiar au făcut-o recent.] Însă am de gând să depășesc recordul lui Warren“.

Oamenii au în sânge spiritul competițional. Întotdeauna vor încerca să depășească limitele fixate, indiferent dacă sunt plătiți sau nu pentru asta. Și, de vreme ce suntem conștienți de acest lucru, secretul este să fixăm standarde cât mai ridicate, în interesul afacerii proprii.

Iar acesta este un lucru aparte în stabilirea standardelor. Oamenii se vor concentra asupra lor — chiar dacă nu primesc un bonus pentru atingerea lor. (Capitolul 22 prezintă modul în care îi plătim pe angajați.) Este în natura omului să fie competitiv; el va încerca întotdeauna să depășească orice limită impusă.

Când am început să determinăm toate lucrurile sub raport cantitativ, cei care livrau mașinile clienților, o dată ce reparațiile erau încheiate, au venit să ne ceară rezultatele sondajelor care îi priveau direct. Când am făcut-o, unul dintre lucrurile la care s-au oprit a fost întrebarea: „Cât trebuie să aștepti pentru a-ți primi mașina, odată ce ai plătit factura?“

Am calculat timpul — aproximativ șase minute —, însă nu au știut niciodată cum de se descurcă. După ce le-am arătat cifrele, au întrebat cu toții același lucru: „Care este cel mai rapid?“ De atunci, le-am trimis contorizat rezultatele. Au început cu toții să accelereze procesul, media ajungând la trei minute. Sunt deosebit de mândri dacă scot mai puțin de trei minute — acesta este standardul pe care și l-au impus —, iar dacă descoperă că un tehnician a parcat o mașină necorespunzător și trebuie să o caute (fapt care, desigur, duce la creșterea timpului), vor merge unde lucrează acesta cu gânduri nu tocmai pașnice.

Întâlnesc un lucru care ține strict de competiție. Nu primesc nici un bonus dacă nu îmi aduc clientului mașina în mai puțin de trei minute. Pur și simplu le place să se laude puțin și să glumească pe seama aceluia care sunt puțin mai lenți. De aceea clienții noștri își primesc acum mașinile mai repede ca niciodată.

Și este destul de logic. Gândiți-vă când ați jucat ultima dată tenis la perete cu un prieten. Ideea este că alergați pe întregul teren și vă izbiți de pereți, încercând să reușiți o lovitură, fără vreun câștig concret. Gândul la victorie este singurul stimulent.

Aceasta este natura oamenilor. Le place să concureze, indiferent că au șase ori șaiszeci de ani.

Am angajat un agent de vânzări trecut de șaiszeci de ani, care vindea opt sau nouă mașini pe lună la vechiul loc de muncă. Când a venit la noi, a văzut că așteptările noastre sunt mai ridicate.

I-a cântărit cu privirea pe toți oamenii noștri, care îl depășeau în mod curent cu o medie de doi la unu, și a spus: „Nu vreau să mă retrag și să bat darabana cu degetele. Pot să concurez cu acești papă-lapte“. Și chiar a făcut-o. Acum vinde cu 50% mai multe mașini decât înainte, pentru simplul motiv că nu a permis altora să-l încetinească.

Acesta este un lucru specific tuturor.

Iar de vreme ce așa suntem cu toții, măsurăm orice și transmitem rezultatele oricui are o șansă de a concura. Cifrele cu durata livrării mașinilor pot fi găsite în zona service-ului; la departamentul de contabilitate există scheme precum cea de la pagina 141, și CSI-ul reprezentanței este afișat peste tot. (Nu totul apare pe ecran. Pe măsură ce urmărim profitul brut pe mașină înregistrat de un agent de vânzări, acest gen de informație este trecută într-o carte accesibilă oricărui dintre agenții noștri de vânzări, însă nu și clienților.)

Schemele și graficele sunt personalizate. Fiecare tehnician, de pildă, are, în zona alocată lui, o pancartă cu numele propriu,

iar pe ea există spații pentru plasarea emblemei minuscule (cinci centimetri în diametru) Cadillac și a etichetei laudative pe care o acordăm tuturor celor care își fac treaba 100% corect pe parcursul unei luni.

Pe lângă acestea, performanța fiecărui tehnician este schematizată și afișată, pentru ca acesta să poată ști dintr-o privire dacă rata sa calitativă — numărul de producție obținut prin împărțirea numărului de lucrări executate corect la numărul total de lucrări din luna respectivă — se poate compara cu rezultatele obținute de alt tehnician. (S-ar putea spune că se va situa la un nivel mediu.) Cu cât afișați mai multe materiale, cu atât veți realiza mai repede eficacitatea acestei activități. Și pentru că noi credem în teoria lui Mulvany, contorizăm numărul de lucrări executate corect. Ar fi de-a dreptul lipsit de sens să facem public numărul de greșeli ale fiecăruia.

Afișăm rezultatele și le personalizăm, astfel încât toată lumea să poată înțelege care este mecanismul și să știe cine se descurcă cel mai bine. Graficul nu arată cât de repede colectează o factură departamentul de contabilitate. Apare doar o etichetă cu: „Facturi înregistrate de Beth“. Și în acest departament, unde nu lucrează decât o singură persoană, schematizăm performanța acesteia pe o perioadă de douăsprezece luni, pentru ca ea să poată vedea care sunt tendințele pe termen lung, nemaivorbind de o comparație de la lună la lună.

Inițial nu toți angajații noștri erau de acord cu ideea afișării rezultatelor proprii, mai ales dacă acestea nu erau dintre cele mai bune. Dar nu a murit nimeni din așa ceva. Și dacă o țineau în același ritm, era clar că nu vor mai sta multă vreme la noi. Nimeni nu își dorește astfel de persoane în preajmă.

Mai există un motiv pentru care oamenii acceptă schemele și graficele: contorizăm numai acele lucruri care țin de slujba lor.

Asta nu înseamnă că îi luăm pe toți tehnicienii din service și îi punem să alerge 40 de metri, iar apoi le afișăm timpii

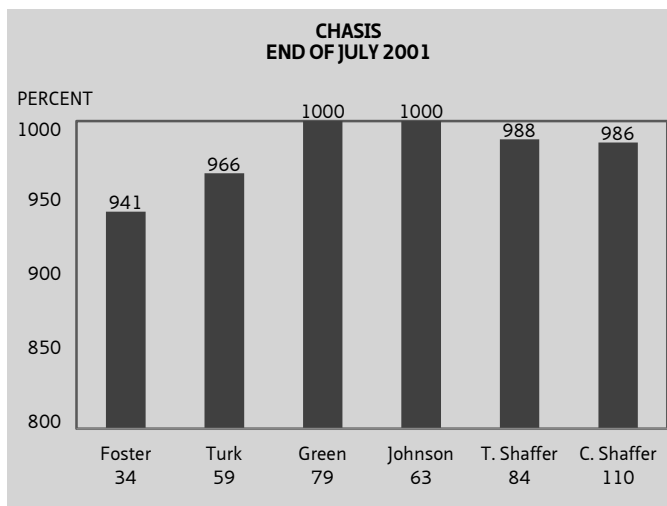
scoși. Le înregistrăm numai nivelul performanței, un aspect asupra căruia dețin controlul. Poate că nu au ce face în privința vitezei cu care aleargă, însă mai mult ca sigur se pot asigura că au executat corect ultima lucrare de reglaj. Acestea sunt genul de lucruri pe care le contorizăm.

Dacă tot facem un așa mare caz de aceste evaluări, trebuie să ne asigurăm că ceea ce măsurăm este drept și realist.

Haideți să începem cu dreptul.

Presupunând că evaluăm activitatea a doi tehnicieni, iar unul dintre ei are o sarcină simplă, cum ar fi spălarea mașinilor, iar celălalt pe aceea de a înlocui curelele de transmisie. Unii ar putea crede că ultima este mai importantă decât prima. Însă clientul nu este de aceeași părere. El vrea ca *totul* să fie făcut cum trebuie.

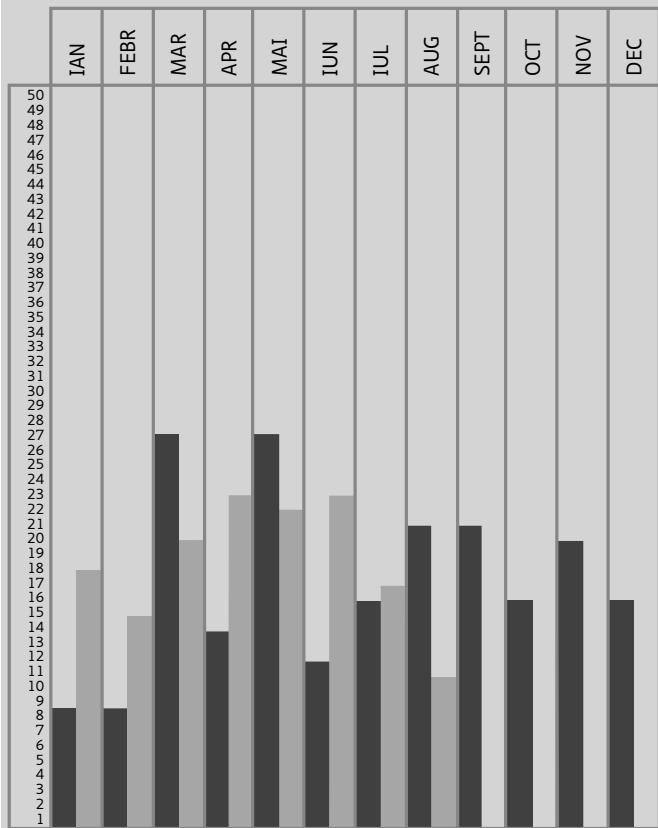
Așa că amândouă sunt la fel de importante. Fiecare va primi emblema și eticheta aurie, plus aprecierea celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor alocate. Totuși, îi



Salesperson: JULIE D'ANGELO

■ 2000
■ 2001

SALESPERSON'S PERFORMANCE INDEX



plătim în mod diferit. Este clar că tehnicianul care lucrează la transmisie va primi mai mult.

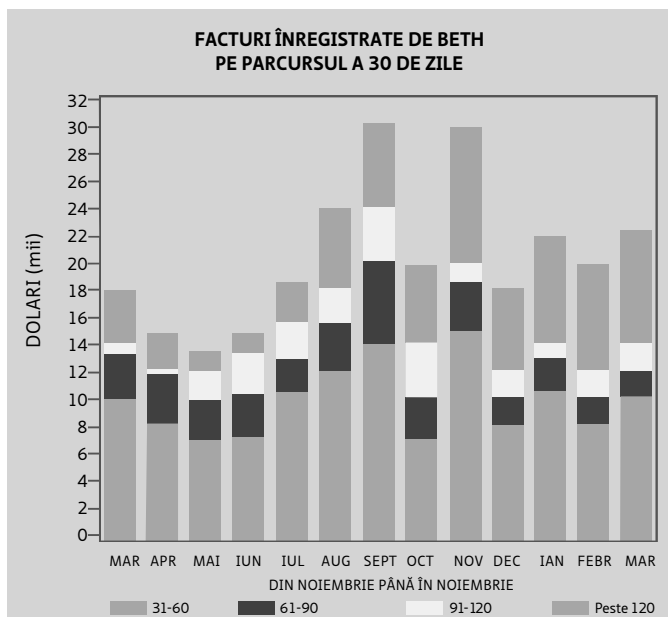
Iar în ceea ce privește perspectiva realistă, contorizați numai lucrurile importante și faceți-o cum trebuie, oferindu-i persoanei evaluate șansa de a sublinia momentul comiterii unei greșeli de către dumneavoastră.

Întotdeauna suntem întrebați: „Primesc angajații bonusuri pentru atingerea unui nivel superior de performanță?”

Sunt două răspunsuri: „Nu neapărat” și „De regulă, nu”.

Iar asta nu contravine specificului american.

Pentru primul caz, amintiți-vă cum îi plătim pe oameni. De vreme ce sunt plătiți pentru fiecare lucrare finalizată, cu cât depun mai mult efort, cu atât câștigă mai mulți bani. Acele plăți adiționale nu sunt bonusuri; le-au obținut singuri.



În privința celui de-al doilea răspuns, este vorba, din nou, de genul de oameni care lucrează aici. Angajăm numai oameni de calitate și îi plătim mai bine decât o face concurența, pentru că ating în mod constant niveluri superioare de performanță. De fapt, performanța înaltă a devenit standardul nostru.

Doamna care se ocupă cu certificatele de garanție este un exemplu cum nu se poate mai potrivit în acest sens.

Când cumpărați o mașină, fabricantul vă promite că anumite lucruri vor funcționa perfect o bună perioadă. Bateria nu va suferi nici o disfuncționalitate cel puțin trei ani de acum înainte, de exemplu. Sau anumite lucruri incluse sunt gratuite. Lexus, de exemplu, nu îi taxează pe clienți la primele două revizii programate.

Dar chiar dacă pentru client este gratis, dealerii sunt plătiți pentru treaba pe care o fac. După ce ieșim din garanție, fabricanții ne rambursează anumite sume. Este un cost suportat de ei în acest tip de afaceri.

Avem o persoană care se ocupă cu aceste certificate de garanție. Când a început să lucreze la noi, termenul de garanție era de 45 de zile. Au trecut 45 de zile din momentul în care am înlocuit o baterie până să primim un cec de plată din partea General Motors.

Era pur și simplu prea mult. În încercarea de a ne da seama cât o să dureze, ne-am pus întrebarea — cum facem întotdeauna: „Care este norma?” Și, la certificatele de garanție, se pare că media la nivel național este de 15 zile. Deci, a primit respectiva persoană vreun bonus pentru reducerea termenului de la 45 la 15 zile? Nu.

(În final, l-a redus la 9 zile, iar noi i-am oferit o mică mărire de salariu.)

Însă, din nou, nu banii sunt, de regulă, forța motivațională. Oamenii trec pe lângă biroul ei și văd schema cu reducerea termenului la 9 zile și spun: „E minunat!” Managerul o va scoate la masă, iar oamenii din departamentul respectiv vor vorbi îndelung despre excelența treabă pe care a făcut-o.

Unele persoane ne ascultă răbdătoare explicându-le cum am conceput aceste sisteme de evaluare și apoi spun: „Pentru mine nu va funcționa. Nu sunt motivat în acest fel. Nu aş lucra mai intens doar pentru că nivelul performanței mele a fost afișat undeva“.

Aiurea. Oamenii știu cât au muncit, și fie sunt mândri de ce au făcut, fie rușinați. Pe lângă toate acestea, oamenilor le place să știe cât de bine se descurcă.

Bineînțeles că unele sarcini sunt mai greu de evaluat decât altele — ceea ce ne readuce la chestiunea evaluării corecte —, însă puteți merge întotdeauna pe ceva relevant în virtutea evaluării: numărul de mașini vândute, ori de itemuri procesate, ori de hamburgeri preparați în tura dumneavoastră.

Mulvany și Deming spun despre noi că ducem la extrem evaluarea ca formă de motivare. În mod normal, sunt de acord cu ideea evaluării producției unei echipe sau a unui departament. Câte porții de cartofi pai au fost vândute în schimbul de noapte la McDonald's și alte chestiuni asemănătoare.

Consider că această metodă este bună, însă vreau să văd cum s-a descurcat fiecare individ. Din nou, este ca și în baseball. Este minunat să știi dacă echipa ta a câștigat sau nu, însă vrei să afli, de asemenea, cine a reușit zero din patru sau patru din patru.

Este vreun pericol ca oamenii să se concentreze pe performanța personală, în detrimentul echipei? Desigur, însă acest risc apare și în sport. Tocmai de aceea există antrenorii (și șefii).

REZUMAT

- *Măsurați ceea ce este relevant.* Nu le puteți cere oamenilor să facă cât mai bine o lucrare și să sperați că va fi suficient de bine. Dumneavoastră (și ei) trebuie să știți cum se descurcă și unde — este valabil și pentru afacere, în ansamblul ei — pot fi aduse unele îmbunătățiri.
- *Afișați rezultatele.* Fiți corecți și realiști în evaluări, dar o dată ce știți cum se descurcă fiecare, afișați rezultatele și faceți publice informațiile. Oamenii sunt competitivi prin natura lor, vor să facă o treabă bună și vor să știe cum se descurcă.
- *Ridicați constant nivelul general acceptat al performanței.* O dată ce standardele au fost atinse, trebuie să aspirați din ce în ce mai sus. Dacă nu mergeți din bine în mai bine, constant, altcineva va trece pe lângă dumneavoastră fluierând.
- *Reduceți numărul țelurilor.* Dacă le dați oamenilor prea multe lucruri asupra cărora să se concentreze, nu vor face nimic bine. Nu fixați mai mult de cinci obiective — chiar unul poate fi suficient.
- *Steve Mulvany știe mai multe despre evaluări decât orice altă persoană pe care am cunoscut-o.* Adresa lui de website este www.mtiteam.com.

Cinci

Cum plățiți pentru
servicii de calitate?

Dacă vrem să atragem oameni de valoare — fie tehnicieni, fie supervizori — trebuie să îi plătim mai bine.

Ar trebui să ne *dorim* să îi plătim pe oamenii noștri cât mai bine. Vrem ca ei să se mândrească cu munca pe care o fac. Iar un cec de plată mai consistent ar ajuta. Nu, nu suma de bani pe care o primesc angajații joacă un rol decisiv în imaginea pe care și-o fac aceștia cu privire la propria slujbă — în realitate, majoritatea oamenilor o lasă undeva pe locul cinci sau șase —, dar este totuși un factor, și încă unul de seamă. Nu cred că există cineva în organizația noastră care să spună că nu are ce lucra. Iar sondajele arată că nu sunt prea mulți aceia care spun că sunt plătiți prea bine pentru ceea ce fac. Chiar simt cum își câștigă banii, iar acest lucru se reflectă în modul în care îi tratează pe clienții noștri și în efortul pe care îl depun.

Una dintre întrebările pe care le adresăm frecvent angajaților noștri este: „Cum vă putem ajuta să câștigați mai mulți bani?”

Facem risipă de capital oferind salarii prea mari?

Nu cred.

Oamenii de valoare fac mai puține greșeli. Așa că eficiența își spune cuvântul.

Chiar mai important, aceștia tind să fie mai productivi și mai plini de resurse.

Încercăm să îi angajăm numai pe cei inteligenți, care înțeleg cum gândim noi. Acest gen de oameni vor fi mai producțivi și se vor depăși pe ei înșiși pentru a-l ajuta pe client, fără ca cineva să îi bată permanent la cap. Așadar, nu numai că vor face o treabă mai bună decât angajații concurenței, dar se va reduce și numărul de oameni care să îi supravegheze. Astfel, costurile noastre vor fi mai mici.

În realitate, știu că devenim mai eficienți plătindu-i mai bine pe angajații noștri. Poate suna ciudat, însă este foarte adevărat. Uitați-vă la agenții noștri de vânzări.

Să presupunem că o reprezentanță auto vinde o sută de mașini într-o lună. După cum ați văzut și dumneavoastră, un agent tipic de vânzări vinde opt mașini într-o lună. De aici rezultă că reprezentanța respectivă are doisprezece astfel de agenți.

Însă putem vinde o sută de mașini într-o lună cu numai opt persoane. Asta înseamnă că vor fi cu patru birouri mai puține — și, până la urmă, nu vom avea doisprezece indivizi într-o cameră, ci doar opt. În consecință, nu vom avea nevoie de patru linii telefonice suplimentare, iar pe statul de plată vor figura cu patru nume mai puțin.

Așadar, economisim mai mulți bani și, în plus, putem să atragem oameni mai buni, pentru că angajații noștri dau aici cel mai bun randament. Un agent mediu de vânzări Chevrolet de-al nostru vinde cam 12,5 mașini într-o lună (o sută de mașini împărțite la cei opt agenți ai noștri), în vreme ce un agent dintr-o companie concurentă vinde doar opt. (Cele o sută de mașini ale lor, nu uitați, sunt vândute de doisprezece persoane.)

Unde ați prefera să lucrați? Într-un loc în care media de mașini vândute într-o lună este de opt sau într-unul în care ați putea vinde cu 50% mai mult? Faptul că dumneavoastră puteți face o mulțime de bani venind la noi este bine știut în branșă, și cei mai buni își depun CV-ul aici. Noi creăm o spirală calitativă ascendentă, mulțumită metodei de retribuire

a angajaților noștri, iar costurile pe mașină vândută scad, căci avem mai puțini oameni. Toată lumea are numai de câștigat.

Este valabil și pentru tehnicieni. Să spunem că, într-o reprezentanță de nivel mediu, un tehnician poate face șase reglaje într-o tură de opt ore. Ei bine, în același interval, oamenii noștri fac opt. De ce? Pentru că nu le irosim timpul. Ei nu trebuie să caute mașina la care urmează să lucreze. Avem un sistem care monitorizează poziția fiecărei mașini. Și nu trebuie nici să aștepte până le sosesc piesele necesare. În realitate, dacă există un tip de piesă pe care o folosesc o dată pe săptămână, aceasta va fi depozitată într-un cabinet la locul lor de muncă. Ne asigurăm că au acces la echipamentul corespunzător. Și au o pregătire foarte bună, așa că nu trebuie să piardă o mulțime de timp gândindu-se cum ar trebui executată reparația. O știu dinainte de a se apuca de lucru.

Îi plătim pe tehnicieni la fel de bine cum o fac și ceilalți dealeri pentru o lucrare — și le percepem clienților o taxă similară —, însă tehnicienii noștri ajung să câștige cu 33% mai mulți bani (la fel și noi), căci sunt de trei ori mai productivi în timpul unei zile de lucru.

Acum, unul dintre lucrurile corelate cu sistemul nostru este acela că oamenii pot face o mulțime de bani lucrând la noi. Iar nouă ne convine de minune, deși unii angajați devin iritați. Aceștia se macină, considerând că îi plătesc „prea” mult pe unii oameni.

La mine nu se aplică. Este chiar minunat, așa zice. De fapt, una dintre întrebările frecvente ale managerilor mai este: Cum vă putem ajuta să faceți mai mulți bani? Cu alte cuvinte, ce am putea face pentru ca dumneavoastră să deveniți mai productivi? Când le-am pus tehnicienilor această întrebare, au găsit ideea care ne-a condus la conceperea sistemului computerizat de monitorizare, care le ușurează sarcinile. Am urmat ideile lor, iar acum au mai mult timp dedicat lucrului. Câștigă mai mulți bani, și noi la fel.

Nouă ni se pare de bun-simț, însă multe alte companii procedează exact pe dos.

De multe ori, dacă cineva obține un câștig bun într-un sector de vânzări, va apărea o companie care să îl împartă, considerând că agentul respectiv are un profit prea mare. Greșit. De ce să nu îl ajutați să facă și mai mulți bani? Oferiți-i un asistent. Dacă într-adevăr se descurcă, iar poziția sa pe piață și rezultatele sunt bune, lăsați lucrurile așa cum sunt. De ce să îi rețezați partea? De ce să îi zdruncinați moralul? Așa ceva nu ține de spiritul american. Lăsați-l să câștige cât de mulți bani. Dacă aveți într-adevăr un superstar, lăsați-l să acționeze liber. Dacă va câștiga mai mulți bani, la fel va face și compania.

Iată exemplul meu favorit. Curley Crawford a fost cel care a transformat service-ul, piesele și departamentele noastre de body shop în adevărate minuni. Crawford este un adevărat erou în cadrul organizației noastre. Când l-am promovat din poziția de tehnician pe transmisie în cea de director de service, compensația lui a fost de 27.500 de dolari pe an, plus o cotă de 10% din profiturile înregistrate de departamentul său. Acel service nu era profitabil în acea perioadă.

Până la sfârșitul celui de-al doilea an, a ajuns la 75.000 de dolari. Când și-a luat W-2-ul, le-a spus câtorva prieteni de aici: „Nu mă vor lăsa să fac atâția bani. Îmi vor tăia partea. Fiți atenți, vor modifica termenii contractului”.

Mi s-a părut amuzant. Nu am luat în considerare această opțiune și nu am adus nici o modificare acordului nostru.

Anul următor, a ajuns la 100.000 de dolari, și eu am zis: „Curley, cred că ar trebui să vorbim despre banii pe care îi câștigi”.

Și limbajul trupului său mi-a dat de înțeles: „Știam eu! Va face ca toți ceilalți. Îmi va tăia partea”. Nu a făcut nimic altceva decât să se uite uimit la mine.

Am adăugat: „Sunt realmente mândru de treaba minunată pe care o faci și sper că vei face chiar mai mulți bani în anul ce urmează”.

Doi ani mai târziu, suma a crescut la 150.000 de dolari și l-am chemat înapoi, conștient că se aștepta să modificăm condițiile de lucru. Avea aceeași expresie, aceeași mimică.

Iar eu i-am spus: „Ai făcut o treabă excelentă și vom continua în același mod“.

La care a răspuns: „Nu veți modifica niciodată planul meu de plată, nu-i așa?“

I-am răspuns că nu. Nu exista nici un motiv în acest sens. Bineînțeles, cota de 10% de care beneficia însemna o mulțime de bani, dar reprezentanța îi încasa pe ceilalți 90%. De ce să ne fi dorit să-i retragem stimulentele unui astfel de om care a făcut o treabă așa de bună?

Este rolul managementului de a concepe un sistem care să le permită angajaților să lucreze la cel mai înalt nivel, și, odată atins, să îl depășească. De vreme ce și compania are de câștigat, mi se pare destul de corect.

REZUMAT

- *Plățiți sume mai mari de bani, din proprie inițiativă.* V-ați dat toată silința pentru a-i angaja pe cei mai buni. Plățiți-i mai bine decât ar face-o concurența.
- *Acei bani în plus nu sunt un cadou.* Oamenii ar trebui să știe că, fiind mai productivi și oferindu-le clienților servicii suplimentare, vor câștiga prima răvnită.
- *Veți obține un profit considerabil de pe urma acestei investiții.* Acei bani în plus pe care îi oferiți angajaților nu vor fi o risipă. Vă vor permite să angajați oameni mai talentați, care vor lucra mai eficient. Oamenii de valoare comit greșeli mai puține, necesită mai puțină supraveghere și sunt dispuși să facă tot ceea ce trebuie pentru a-l mulțumi pe client.
- *Nu schimbați regulile la jumătatea jocului.* Dacă se dovedește că oamenii fac o mulțime de bani, nu le tăiați partea. Căutați moduri prin care ei — și compania — să prospere.

Deși poate suna ciudat, dacă doriți într-adevăr ca angajații dumneavoastră să ofere cele mai bune servicii cu putință, eliminați ideea de salariu. Tratați-i ca pe partenerii dumneavoastră de afaceri.

Plata partenerială poate îmbrăca o mulțime de forme. Se poate rezuma la a-i pune pe *toți* pe lista de comisioane sau a-l plăti pe fiecare pentru treaba pe care o face. Le puteți oferi angajaților dumneavoastră un procent din profiturile nete. Însă indiferent de formă, plata partenerială este o abordare matură a compensării. Le oferă celor de care depinde venitul companiei posibilitatea de a deține și ei o cotă din acesta. De asemenea, fiecare va ști precis de unde vin banii.

De vreme ce angajații au cotă-parte din profiturile companiei, aceștia vor manifesta un interes deosebit față de reducerea costurilor, de creșterea vânzărilor și de îmbunătățirea calității.

Unele slujbe (vânzările) sunt cel mai bine compensate pe baza rezultatelor personale. Altele (producția; contabilitatea) ar trebui să fie evaluate în funcție de gradul de operativitate a departamentului sau echipei respective. Însă o dată ce este pus în funcțiune un sistem de evaluare corect și precis, conceptul de plată partenerială devine un sistem destul de corect.

Această abordare funcționează la toate nivelurile pieței, așa că o folosim în fiecare sector al companiei. Funcțiile

executive au o cotă din producția netă a departamentului de care sunt responsabili.

Acolo unde pot apărea unele conflicte, plata se face în același mod. Trebuie să ne asigurăm că interesele angajaților noștri și cele ale reprezentanței sunt aceleași, când vine vorba de modul în care sunt plătiți oamenii. Numim acest concept „plată paralelă“.

La noi în companie, vindem atât mașini noi, cât și folosite. Iar dacă l-ați plătit pe managerul de la sectorul de mașini noi numai din profitul departamentului de mașini noi, iar pe cel de la sectorul de mașini uzate numai din profitul departamentului de mașini uzate, se va isca mare tăărăboi în momentul aprecierii tranzacțiilor încheiate. Căci, până la urmă, agentul mașinii celei noi vrea ca nivelul tranzacției să fie cât mai ridicat, pentru a putea încheia afacerea. Însă managerul din sectorul mașinilor uzate vrea ca nivelul să fie cât mai scăzut, pentru a putea obține cel mai bun profit din revinderea mașinii.

Ceea ce facem noi este să combinăm profiturile și pierderile declarate ale departamentului și să îi plătim pe manageri din profitul combinat. În acest mod, aceștia câștigă și pierd împreună și au un țel comun. Le fel de important, interesele lor și cele ale companiei sunt acum identice.

Același concept se aplică și când vine vorba de tehnicieni. Dacă aceștia fac mai multe reglaje, trebuie să fie plătiți pe măsură, cu condiția de a rezulta profit din lucrările respective și de a fi corect executate. În cazul în care clientul trebuie să aducă mașina înapoi pentru că tehnicianul nu și-a făcut treaba cum ar fi trebuit, nu va fi plătit nimeni pentru refacerea lucrării. Nici tehnicianul, nici compania. Pierdem cu toții, ceea ce constituie un alt exemplu de plată paralelă.

O dată ce dispunem de planurile paralele de plată, sistemul plății parteneriale va funcționa perfect — cum s-a întâmplat în ultimii treizeci de ani. Periodic însă îl testăm, doar pentru a ne asigura că totul este în ordine. Îmi aduc aminte că aveam

un tehnician deosebit, care lucra la departamentul de finisaje — adică acolo unde se pun capacele de la roți, se fixează fiecare lucru în interiorul mașinii în cazul în care nu s-ar afla la locul lui în momentul sosirii mașinii din fabrică și se adaugă accesorii gen playere compact disk —, și îl plăteam la lucrare. Îi contorizăm activitatea și, ca un experiment, l-am scos de pe lista comisioanelor și l-am trecut pe salariu, acesta reprezentând o medie a activităților întreprinse în ultimele șase luni. Calitatea a rămas aceeași. Făcea o muncă de calitate și înainte, a făcut și după, însă productivitatea sa a scăzut. Nu mai era un partener.

De multe ori mă gândesc că un nivel scăzut al productivității este din cauza faptului că nimeni nu ține evidența. Nimeni nu ține socoteala numărului de lucrări făcute corect de către o persoană. Nimeni nu știe cât ar trebui să dureze o lucrare. Dacă ați ține evidența tuturor acestor lucruri, ați putea obține un nivel de productivitate al unei persoane aproape la fel de înalt cum ați face-o dacă ați plăti-o ca pe un partener, pentru că oamenii sunt, în mod natural, competitivi. Dacă aș ști că dumneavoastră faceți zece schimburi de ulei pe zi, adică mai mult decât oricine altcineva, mi-aș da toată silința ca eu să fac unsprezece.

Dar plata partenerială este chiar mai bună. Oamenii văd o corelație între munca pe care o depun și banii pe care îi câștigă, dacă li se oferă un procent din profituri ori sunt plătiți pe lucrare.

Dacă sunt într-adevăr nesățioși, pot lucra până târziu și câștiga destui bani pentru a-și cumpăra un iaht sau pot veni devreme la muncă pentru a face câteva lucrări în plus, că tot se apropie Crăciunul. În vânzări, pot lucra mai mult în timpul zilei, ori noaptea, ori sâmbăta, pentru a vinde mai multe mașini. Oamenii își vor găsi o normă de lucru proprie care să-i satisfacă și sperăm să fie acceptabilă și pentru companie. (Este unul dintre lucrurile cu care se confruntă managerii. Trebuie să inventați stimulente pentru producătorii mai sofisticați —

vreți ca aceștia să fie permanent motivați — și stimulente alături de indicații pentru cei mai puțin pretențioși.) Când o persoană este mulțumită că a vândut șase mașini într-o lună, poate că ar trebui să înceapă să lucreze pentru altcineva.

Plata partenerială îi încurajează pe angajați să le ofere clienților servicii de calitate. Este în interesul lor să facă treaba bine și să fie amabili, deoarece știu că cel care hotărăște cât de bine vor fi plătiți nu este altcineva decât clientul.

Bineînțeles, este evident că urmează ceva de genul: plata partenerială, care vizează atât de mult interesul personal al unei persoane, oare nu subminează eforturile noastre de a-i oferi clientului servicii de calitate? Nu vor fi oare angajații atât de prinși de munca lor, în ideea de a obține un profit cât mai mare, încât îl vor trata pe client mai superficial?

Răspunsul este nu. Vor continua să fie amabili, prietenoși și eficienți, *pentru a-l face pe client să revină*. Ține de interesul lor să procedeze astfel, întrucât, revenind pentru a cumpăra altceva, clientul îi va ajuta să facă mai mulți bani, iar compania va prospera. Vor primi un al doilea comision pentru cea de-a doua vânzare, și, de vreme ce este mai ușor să vinzi un produs cuiva cu care deja ai avut o relație de afaceri, decât unui străin, trebuie să se asigure că îl tratează pe client cum se cuvine.

În felul acesta se împlinește o profeție a succesului. Dacă îl tratați bine pe client, el va începe să vă simpatizeze. Dacă vă simpatizează, va cumpăra mai mult. Dacă va cumpăra mai mult, dumneavoastră veți face mai mulți bani, așa că tratați-l în continuare cu aceeași atenție.

Și mai există un avantaj. Dacă îl tratați pe client așa cum se cuvine, acesta va răspândi vorba în grupul său de prieteni, care vor veni și ei ulterior, și veți face și mai mulți bani.

Bine, veți zice, dacă un agent de vânzări aleargă toată ziua de colo până colo pentru a-i oferi unui client ceea ce dorește,

nu va mai avea timp să atragă alții. Asta înseamnă că la sfârșitul săptămânii cecul pe care îl va încasa va fi mai mic decât ar fi fost în cazul în care nu ar fi dat dovadă de atâta zel.

Nu este adevărat. La sfârșitul lunii, totalul încasat va fi mai mare decât cel al unui agent care nu este atât de apropiat de client. În timp, clienții mulțumiți de serviciile sale se vor tot întoarce, și îi vor aduce și pe prietenii lor. Știm că așa stau lucrurile, întrucât ne-am documentat în acest sens. Am descoperit că agenții de vânzări cu cel mai mare CSI, cei care sunt cei mai atenți cu clienții lor, fac cei mai mulți bani. Dealerii cu cel mai ridicat CSI sunt cei mai profitabili, și, la fel de important, ei sunt aceia care se mențin în afaceri în timpul perioadelor mai dificile.

Oamenii — sau locurile — care își tratează clienții necorespunzător nu vor da rezultate pe termen lung.

Important este modul în care îi plățiți pe angajați.

Uneori este dificil să atrageți oameni care să fie de acord cu ideea de a nu primi un salariu fix. Unora nu le surâde această idee. În acest caz, îi vom oferi persoanei respective un salariu de bază descendent pe o perioadă limitată de timp — să zicem nouăzeci de zile. Să vă explic cum funcționează. În prima lună, îi oferim un salariu de 4.000 de dolari, plus comisioanele pe care și le câștigă. În cea de-a doua, 3.000 de dolari, plus comisioane. În cea de-a treia, 2.000 de dolari, plus comisioane. Începând cu luna a patra, persoana respectivă, ca oricine altcineva, va fi plătită numai din comisioane. Dacă după aceste nouăzeci de zile angajatului nu-i va conveni tipul de plată, ar trebui să se mute în altă parte, lucru care se întâmplă uneori.

Un tehnician de valoare poate lucra în linia de asamblare la fabrica GM-Arlington de lângă noi, descurcându-se de minune. Va face cam cu 30% mai puțin decât dacă ar lucra la noi, însă i se va părea un lucru firesc. Pentru acest gen de oameni, „cecul de plată obișnuit“ este tot ceea ce contează.

O persoană trebuie să fie mai încrezătoare în sine, mai determinată pentru a lucra în sistemul nostru compensator.

Acesta îi forțează pe oameni să fie mai responsabili. Cred că este mai bine și pentru angajații noștri, și pentru companie, per ansamblu.

Dacă vă gândiți puțin, plata pe bază de comisioane, la lucrare și/sau ca procent din profitul net este extrem de convenabilă. Nu numai că se creează un parteneriat, însă îi și lasă pe oameni să își asume răspunderea pentru munca pe care o fac. Îi face să se simtă mai degrabă contractanți independenți decât angajați.

Totuși, inițial este nevoie de puțin efort pentru a putea configura un plan bazat pe plata partenerială. Pentru a vă asigura că sistemul este corect și eficient, trebuie să găsiți o cale logică de a cuantifica munca pe care o face fiecare persoană în parte. Însă doctorii sunt plătiți în această manieră, la fel și avocații. Iar dacă ei sunt în stare să o facă, înseamnă că putem cu toții.

REZUMAT

- *Plătiți performanța.* Puneți-i pe toți pe lista de comisioane, cu plata la lucrare sau cu o cotă-parte din profitul net. Este logic. Oamenii ar trebui să fie plătiți numai pentru munca pe care o depun. Fără performanță excepțională, nu există nici un profit care să poată fi împărțit, și, până la urmă, nici o slujbă sau companie.
- *Când spun toți, toți să fie.* Managerii de departamente, șefii pe divizii, toată lumea ar trebui să fie plătită ca un partener, nu numai proprietarul.
- *Modul în care îi plătiți pe oameni îi face pe toți să dorească să-și servească bine clientul.* În realitate, plata partenerială aduce un plus de calitate serviciilor furnizate clienților. Dacă vreți să fiți plătiți, veți fi amabili cu cei care depind de plata dumneavoastră — cu clienții.
- *Garanțiile și tertipurile nu prea dau roade.*

Şase

Performanţa este
dată de capacitatea
de a conduce

Îmi displace profund să folosesc cuvântul „eu” când vine vorba de afacerile noastre, pentru că întreaga activitate este o pură muncă de echipă.

Dar în fiecare organizație trebuie să se remarce un conducător. El trebuie să asigure succesul companiei. Trebuie să ofere slujbe, să se asigure că se merge pe profit și să creeze un loc de muncă de care angajații să fie mândri. Dacă nu reușește să facă toate aceste lucruri, nu îl va urma nimeni. La o analiză finală, autoritatea unui manager pleacă de la ceea ce conduce acesta. Cum spunea și Peter Drucker: „Performanța este dată de capacitatea de a conduce”.

Dacă sunteți șeful, nu puteți simula. Fie credeți cu adevărat în țelurile după care vă ghidați, fie nu, iar dacă așa stau lucrurile, veți ajunge să fiți deconspirat. În primul rând, e nevoie de prea multe eforturi pentru a vă preface. În al doilea, angajații îi supraveghează atât de atent pe cei care îi conduc, încât aceștia nu pot simula nimic.

O dată ce se descoperă că nu credeți într-un principiu pe care l-ați promovat — spuneți că trebuie să îi tratăm *întotdeauna* pe clienți cu corectitudine, dar asistă cum îi amăgiți pe aceștia cu bună știință —, s-a terminat totul. Vor înceta să se mai preocupe de orice, o dată ce văd că dumneavoastră nu o mai faceți.

Iar când se întâmplă așa ceva, toate stegulețele și conferințele din lume nu vor mai putea să facă vreo diferență. Nu vă veți atinge niciodată țelul.

Chiar dacă oamenii știu ce au de făcut, uneori mai și uită. Tocmai de aceea merg la biserică în fiecare duminică.
Și de aceea dumneavoastră — prin vorbe și fapte — trebuie să le reamintiți permanent care sunt valorile dumneavoastră.

Permiteți-mi să vă spun o povestioară scurtă pe tema asta. Eram plecat din oraș în ziua în care am deschis reprezentanța noastră Lexus, unde s-a înghesuit lumea de dimineață până seara târziu. Când am revenit în acea seară, am trecut pe acolo și am văzut că tâmplarii — care încă lucrau la clădire când am deschis — au lăsat recipiente și cutii împrăștiate peste tot.

Am început să strâng, și, în scurt timp, câțiva agenți de vânzări au început să facă același lucru ca mine. Nu a trebuit să le cer ajutorul.

Pe măsură ce făceam curățenie, unul dintre ei a zis: „Știți, îngrijitorul ar trebui să facă asta”.

Iar eu i-am răspuns: „Dar n-a făcut-o, iar aceasta este și casa noastră, deci trebuie să o întreținem”.

Cred că au înțeles mesajul. Totuși, oamenii care lucrează cu dumneavoastră trebuie să vă audă spunând lucruri ca acestea iar și iar. Trebuie să vă vadă ridicând hârtiile din parcare sau ducându-i ceva din mașină clientului. Este o modalitate de a stabili și întări valorile companiei dumneavoastră. Iată de ce trecem numele oamenilor în avizierul central al companiei atunci când se dau peste cap pentru a-l mulțumi pe un client. Este și motivul pentru care vorbim atât de mult despre cei mai buni angajați ai noștri.

Repetarea valorilor și principiilor noastre se aseamănă cu mersul la biserică duminică. Nu puteți citi Biblia o singură dată așteptându-vă să înțelegeți toate pildele din ea.

Dar chiar și când știți ce aveți de făcut, se întâmplă să mai uitați. De aceea mergem la biserică: să ne aducem aminte. Și tot de aceea repetăm permanent convingerile proprii — și sărbătorim de fiecare dată când atingem un țel: pentru a ne reaminti.

Acum, o întrebare interesantă este câte țeluri ar trebui să vă impuneți. O mulțime de oameni spun că unul este de ajuns. Dacă aveți numai unul, toată lumea se poate concentra asupra lui. Nimeni nu va trebui să se îngrijoreze de nimic altceva, și va fi mai ușor să realizați ceea ce v-ați propus.

Însă, oricât de bine ar suna, nu este recomandabil. Ați putea spune că țelul nostru este acela de a face treaba bine de prima dată. Dar, în același timp, vrem ca angajații noștri să fie politicoși și amabili cu clienții. Și mai vrem ca locul nostru de muncă să fie imaculat. Pe lângă toate acestea, așteptăm de la dumneavoastră să vă tratați colegii de muncă ireproșabil. În plus, vrem să obținem profit. Oricare dintre aceste cinci lucruri poate fi socotit un țel în sine. Dar toate sunt importante. Concentrarea doar asupra unuia dintre ele nu este de ajuns.

Cu toate acestea, dacă tot adăugați alte țeluri, veți ajunge curând în punctul în care pur și simplu le veți da oamenilor prea mult de gândit. La un anumit nivel — undeva pe la șase sau șapte obiective — veți depăși capacitatea de funcționare a creierului omenesc. Este extrem de dificil să faceți cum trebuie mai bine de jumătate de duzină de activități.

Dar indiferent câte țeluri v-ați propune, unu sau șase, singura cale de a reuși să le atingeți este aceea de a vorbi constant despre ceea ce doriți să faceți (și de ce) și de a aduce exemple concrete în acest sens.

Un astfel de exemplu avem chiar acum în Dallas. Noi vindem o mulțime de mașini, în vreme ce concurența nu se poate lăuda cu acest lucru; și mai executăm și o sumedenie de lucrări service și de piese, pe când concurența întâmpină multiple goluri de producție.

Mereu încerc să subliniez acest aspect. Și nu o fac precum un comandant în fața trupelor sale; prefer să discut cu fiecare angajat în parte. Este mai eficient să vorbești direct cu o persoană; așa ești sigur că i-ai captat atenția. Petrec ceva timp cu un agent de vânzări, tehnician sau manager și îi arăt cum el face bani, în timp ce alte reprezentanțe întâmpină unele dificultăți sau dau faliment.

Apoi, când aceștia iau masa cu colegii lor, încep să le vorbească acestora despre cât de bine s-au descurcat ei, spre deosebire de prietenii lor de la alte reprezentanțe. Și cineva va spune: „Știți, Sewell tot spune că treaba asta cu serviciile oferite clienților ne asigură succesul, și poate că are dreptate. Toți ceilalți, care întâmpină diverse probleme, nu îi tratează pe clienți atât de bine“.

Este foarte eficient ca angajații să împărtășească vorba.

Am văzut tehnicieni care au dat peste o persoană nouă și i-au explicat exact cum stau lucrurile în compania noastră. Un individ ar putea să solicite o plată de două ore pentru o lucrare pe care o termină în treizeci de minute, însă alți doi sau trei se vor duce la el și îi vor spune: „Aici nu facem așa ceva“. Dacă va fi nevoie să discute din nou cu persoana respectivă, o vor face cu mai multă severitate. Vor spune: „Nu îți bate joc de clienții noștri“. Și în câteva situații, tehnicienii chiar i-au îndepărtat pe unii care nu tratau clienții cum trebuie. Le făceau acestora viața atât de grea, încât pur și simplu au renunțat.

La început, unii oameni ar fi tentați să obiecteze în privința manierei noastre de abordare, pentru că ei consideră că vor trebui să depună mai mult efort. Dar, în realitate, pe termen lung, devine mai ușor. Nu aveți pe nimeni care să vă exaspereze că nu ați făcut ceva cum ar fi trebuit, pentru că nu veți face nimic greșit.

Este liniște la noi. Clientul este mulțumit. Iar afacerea prosperă.

REZUMAT

- *Hotărâți-vă să fiți cei mai buni.* Fixați-vă țelul la cel mai înalt nivel de performanță posibil, știind că, dacă vă cresc așteptările, la fel vor face și profiturile.
- *Șeful trebuie să dea tonul.* Persoana aflată la conducere nu poate să țină predici. Ea trebuie să conducă prin exemple. Această capacitate duce la performanță. Dacă unul dintre obiectivele dumneavoastră este acela de a avea un loc de muncă imaculat și nu ridicați hârtiile pe care le găsiți pe jos, să nu credeți că o va face altcineva.
- *Sărbătoriți succesele.* Astfel, veți ști că aveți convingeri solide. Vorbiți în permanență despre țelurile și valorile dumneavoastră. Menționați în mod repetat numele persoanelor care își depășesc standardele. Acest tip de mesaj va circula cu repeziciune.

Şapte

*Fiecare impresie
este importantă*

Îmi place Disney World.

Totul este imaculat, peisajele sunt minunate și fiecare detaliu atent gândit. (De exemplu, retușează totul atât de bine, încât apar personaje Mickey Mouse, Dumbo ori alte figuri celebre.)

Disney World este imaginea pe care o avem în minte când ne gândim cum ar trebui să arate magazinele noastre. Ne asigurăm că iarba este tunsă scurt întotdeauna. Îndepărtăm orice arbust sau tufiș. Clădirile trebuie să fie proaspăt vopsite. Încercăm să păstrăm locul curat, atât pe dinafară, cât și pe dinăuntru. (Am cumpărat chiar un aspirator de măturat strada, ca să putem face curățenie în fața reprezentanței.)

Vrem ca și imaginea noastră să fie ca a Disney World.

De ce atâta atenție îndreptată către imagine? Pentru că impunem o anumită linie oricărui produs pe care îl vindem. Este valabil și pentru cei care lucrează aici.

Cum decorăm și prezentăm magazinul — o reprezentanță, până la urmă, este doar un alt punct de desfacere cu amănuntul — spune foarte mult despre modul în care îi privim pe clienții și pe angajații noștri.

Și mai spune oamenilor care sunt valorile dumneavoastră; este vorba să rămânem fideli genului de clienți pe care dorim să-i atragem. Credem că mulți oameni ar dori să facă afaceri cu cineva care apreciază florile, arborii și peisajele frumoase.

Pe scurt, facem cu toții acest lucru pe baza mesajului primit. Potrivit acestuia, locul în care ne desfășurăm activitatea este diferit față de altele. Nu este tipul de reprezentanță auto unde găsiți neseriozitate și lipsă de maniere. Mesajul pe care vrem să-l transmitem este că suntem oameni cumsecade și că acesta este un mediu de afaceri plăcut.

Și mesajul se aplică la nivelul întregii noastre linii de producție. Avem 14 francize. Una vinde automobile Chevrolet. Altele, Cadillac și Lexus. Totuși, fiecare acordă aceeași atenție detaliului, deși există niște variații în funcție de linia de producție.

Dacă vorbim de Cadillac, spre exemplu, încercăm să comunicăm ideea de rafinament, lux, confort. Vindem Cadillac-uri; vindem ce este mai bun.

În orice ați întreprinde — indiferent că este vorba de calitatea service-ului pe care îl oferiți sau de modul în care vă decorați biroul —, asigurați-vă că există un „factor uau”, ceva care să atragă atenția oamenilor și care să îi facă să remarce paleta de detalii prezentate lor.

Decorul nostru interior a fost conceput de Tricia Wilson, o femeie care a creat interioare pentru unele dintre cele mai rafinate hoteluri din lume, cum ar fi St. Andrew's în Scoția, trei dintre parcurile Disney World, din Franța, și Broadmoor, în Colorado Springs.

În ceea ce ne privește, a început prin instalarea a trei candelabre Williamsburg imense, iar apoi a completat decorul cu lambriuri din stejar. Toată mobila este făcută din lemn de mahon, iar scaunele sunt învelite în piele. Nu numai că este mai confortabil, dar am descoperit că este și mai ieftin, deoarece rezistă mai bine în timp.

Acum totul poate părea simplu, însă la început nu am făcut o treabă chiar atât de bună. Am decorat primul nostru showroom de unii singuri, iar clienții ne-au spus că arată exact ca noi. (Le dispăceau mai ales elementele noastre de mobilier

pe vinil maro și mesele cromate.) Diferența pe care a adus-o un profesionist a fost de-a dreptul izbitoare, și prețul nu a fost unul de speriat, având în vedere timpul economisit și durabilitatea decorațiunilor.

Acum, pe masa din centrul showroomului se află o vază imensă cu flori proaspete. Pentru această idee trebuie să-i mulțumesc soției mele. Când eu și Peggy am luat masa la Grenouille, în New York, într-o seară, ea a subliniat faptul că peste tot în restaurant erau flori proaspete, care confereau locului un plus de eleganță și de căldură. Peggy mi-a spus că dacă am pune flori în toate showroomurile noastre, probabil că am obține același rezultat. Și a avut dreptate, iar de atunci nu ne mai despărțim de flori.

Mocheta are imprimată pe ea emblema Cadillac și o țesătură înfățișând o creastă, în miniatură. Culorile sunt pale: albastru deschis și ivory. Nu este postat la ferestre nimic de genul: REDUCERI!!!

Unii oameni consideră că ratăm o șansă decorându-ne astfel reprezentanța. Nu anunțam prin banere imense oamenii că avem reduceri de 2,9% săptămâna asta ori că avem oferte speciale la anumite mașini. Dar dacă agenții noștri nu menționează aceste lucruri, am putea considera că nu sunt prea deștepți, deși nu prea avem astfel de angajați.

În plus, cred că majoritatea oamenilor reacționează pozitiv într-un mediu plin de căldură și confortabil. Încă o dată, clientul cu care facem afaceri vrea ceva care să-l facă să se simtă ca la el acasă. Și puteți descoperi cam despre ce ar fi vorba analizând genul de hoteluri și restaurante pe care le frecventează. La Bel-Air ori la Mansion în Turtle Creek nu au trecută opțiunea specială pentru weekend în toate meniurile, iar când vă duceți la ora 21 pentru a servi masa, nu vedeți nicăieri „specialitatea zilei”. Acest tip de locuri impun o anumită linie, exact ca noi.

În mod surprinzător, stabilim aproape aceeași linie pentru GMC — care vinde mașini uneori la un sfert din prețul

modelelor Cadillac sau Lexus —, iar oamenii nu au nici o problemă cu asta. Există unele diferențe, desigur. De vreme ce GMC se adresează unui public mai tânăr, am renunțat la candelabre. Avem un decor mai modern, care degajă o atmosferă mai caldă, împletită cu elementele tehnologiei de vârf. Tonul și stilul concordă cu ceea ce se vinde.

Însă terenurile sunt, de asemenea, impecabile, cu iarba frumos tunsă la intrare, cu o mulțime de flori, fără toate acele stegulețe prezente peste tot. Această abordare face toți banii. Vânzările și câștigurile o iau cu mult înaintea proiectelor.

La GMC, și la toate celelalte magazine ale noastre, facem tot ce ne stă în putere pentru a asigura un mediu relaxant de afaceri. Întotdeauna există o ceașcă de cafea proaspătă, care vă așteaptă pe dumneavoastră, ba i-am cerut chiar proprietarului unui restaurant local, Celebration, să se extindă și la reprezentanța noastră Cadillac. În acest mod, puteți să comandați ceva de mâncare, dacă tot așteptați să vă sosească mașina, iar angajații noștri nu mai trebuie să mănânce preparate de la automate. Ei, la fel ca și clienții noștri, se pot bucura de mâncare bună, sănătoasă.

Ideea noastră de a încerca să impunem linia potrivită se extinde până la departamentul de service. Este imaculat. Podelele sunt spălate în fiecare seară, și avem chiar un aspirator atașat la dispozitivul de sablare pe care îl folosim în body shop. Așa, putem capta praful înainte de a ajunge pe podea.

Dacă avem un magazin strălucitor și curat, clientul va spune: „Hmmm, locul acesta este puțin diferit. Pesemne că acești oameni se implică mai mult, și probabil vor avea grijă mai bine de mașina mea“.

Așa ar trebui să facem afaceri. Dacă vreți să cumpărați un Cadillac sau un Lexus, mașina visurilor dumneavoastră, veți vrea să încercați o experiență inedită. Pentru unii, cumpărarea unei mașini de lux este la fel ca și cumpărarea unei pâini. Din fericire, nu sunt mulți cei care văd lucrurile astfel. Pentru

majoritatea oamenilor, cheltuirea unei sume între 30.000 și 70.000 de dolari este un lucru considerabil. Cât de des fac acest lucru? Trebuie să ne aducem aminte că, deși vindem șazece de mașini noi pe zi, a merge acasă într-una din acestea este încă o chestiune extrem de importantă pentru clienții noștri.

Vânzarea ar trebui să fie precum teatrul. Vrem ca oamenii să perceapă produsul nostru în așa fel încât să spună: „Uau”. Elementele de mobilier, finisajele, luminile — fiecare detaliu — trebuie să îi determine să viziteze magazinul nostru într-o manieră teatrală, interactivă, relaxantă.

Fiecare detaliu înseamnă fiecare detaliu — chiar și locurile pe care un client nu le vede în mod normal. De exemplu, cei de la Lexus au introdus în propriile reprezentanțe o fereastră, care le permite clienților să privească în service. Oamenilor le place să observe cum se lucrează. Cred că este puțin dintr-un supervisor în fiecare dintre noi. În plus, fereastra în cauză le spune clienților că suntem mândri de locul nostru de muncă și de treaba pe care o facem. Vrem ca ei să vadă cu ce ne ocupăm.

Unele dintre cele mai cunoscute restaurante din țară procedează astfel. Faptul că puteți vedea activitatea din bucătărie nu mai pare ceva nefiresc, ba chiar la Le Bernardin, în New York, puteți găsi o masă specială plasată mai într-o parte, care are vedere la bucătărie.

Toate acestea conduc la ideea de teatru.

Doar pentru a extinde analogia puțin, dacă vânzarea este precum teatrul, atunci ambientul în care se desfășoară vânzarea este scena. O folosim pentru a da contur liniei. Vrem ca oamenii să vină la noi și să apună: „O-ho-ho!”

O-ho-ho, nu aoleu. Nu vrem să vă împiedicați de o mașină de fiecare dată când vă întoarceți. Depunem un efort considerabil pentru a ne asigura că showroomul nu este supraalgotmerat.

Probabil că cea mai veche expresie în vânzarea cu amănuntul este: „Nu puteți vinde nimic de pe un raft gol”, însem-

nând că întotdeauna trebuie să aveți marfă la îndemână. Și cred că așa e bine. Însă numai pentru că dispunem de un inventar bogat nu înseamnă că trebuie să expunem toate produsele. Ar trebui să avem o expunere de marfă care să nu pară supraaglomerată, dezorganizată sau zgomotoasă. Showroomul trebuie să degaje o atmosferă caldă și primitoare.

Iar pentru a ne asigura că așa stau lucrurile, ne plasăm periodic la ușa din față și privim showroomul cu ochii clientului. Vrem să știm dacă inspiră ideea de confort. Arată primitor? Denotă bun-gust? Este nevoie să fie înlocuită mocheta? Există ceva care pare învechit?

Și invers, ne întrebăm dacă există ceva în showroom care să-i facă pe oameni să gândească: „Îmi place“.

Aceasta este reacția pe care o scontăm. Dorim să îi captăm atenția clientului, și acesta să zică: „Acești oameni se implică, este clar. Au avut grijă de detalii și de modul în care arată magazinul“. În cazul nostru, florile, lambriurile și candelabrele atrag imediat privirile.

Putem împinge această abordare până la extrem? Sigur că da. Nu putem părea prea pretențioși. Trebuie să ne asigurăm că legătura care se stabilește între angajații noștri și clienți este una caldă, prietenoasă și profundă. Dacă se întâmplă așa, oamenii se vor simți în largul lor. Am văzut persoane care au intrat în showroom, s-au uitat primprejur, părând că nu se simt prea bine. Dar dacă cel care îi întâmpină le spune bună ziua, le strânge mâna, le mulțumește pentru că au venit și îi întrebă cu ce le poate fi de ajutor, se vor simți bineveniți, și probabil că se vor bucura să facă afaceri cu noi.

Este important de remarcat — cel puțin în trecere — că puteți impune un stil magazinului dumneavoastră într-o mulțime de moduri. Cei de la Disney, de exemplu, o fac la modul interactiv. Au transformat un bâlci național într-un teatru, un teatru scump. Costul biletului de acces este unul destul de piperat.

Ceea ce nu trebuie să uitați este că tonul trebuie să fie în tandem cu produsul pe care doriți să-l vindeți.

REZUMAT

- *Citiți-vă rolul. Jucați-l.* Modul în care arată afacerea dumneavoastră reflectă valorile pe care doriți să le însușiți și ceea ce vindeți. Dacă este vorba despre un produs de lux, magazinul dumneavoastră ar trebui să arate luxos. Asta nu înseamnă că trebuie să intimideze, ci numai să degaje puțin rafinament. Să imprime un stil. Clienților le va plăcea, și le vor indica tacit angajaților cum să se comporte. (Îi va reaminti și șeful cum ar trebui să-și trateze angajații.)
- *Dacă nu sunteți designer, găsiți unul.* Căutați oameni cu experiență. Veți economisi timp și bani.
- *Fiți bineveniți în casa mea.* Cea mai ușoară cale de a imprima stilul potrivit este să vă gândiți la afacerea dumneavoastră ca la propria casă. Invitați prietenii și vecinii înăuntru. Și vreți ca aceștia să se simtă confortabil.
- *Nu uitați, pentru a vedea un spectacol trebuie cumpărat bilet.* Decorurile și detaliile prezintă o însemnătate aparte în crearea imaginii teatrale, însă marfa este starul. Până la urmă, zero profit — zero afaceri.

Petrecerea unui timp de calitate cu oamenii cu care faceți afaceri avea o mare însemnătate în momentul în care *Clienți pe viață* a ieșit pentru prima oară pe piață, în 1990, iar acum este realmente vitală.

Când a fost publicată prima ediție a acestei cărți, o mulțime de clienți erau dispuși să plătească cu până la 500 de dolari mai mult pentru a cumpăra o mașină de la noi, pentru că au descoperit că rentează. De-a dreptul flatant (și profitabil), desigur, însă realitatea este că pe atunci nu prea aveam concurență pe segmentul service.

Însă lucrurile s-au schimbat — ca toate afacerile de altfel — în ultimii doisprezece ani. Calitatea service-ului s-a îmbunătățit peste tot. Nu este optimă, însă este mai bună, așa că oamenii au așteptări pe măsură.

Și, de vreme ce au ajuns să se gândească la acest lucru ca la o normă, nu sunt dispuși să plătească mai mult. Vor veni la dumneavoastră pentru calitatea recunoscută a service-ului, însă se vor aștepta — și deseori o fac explicit — la un preț competitiv. Iar dacă nu le oferiți un preț bun și servicii de calitate, vor găsi pe altcineva care o va face. (Adăugând servicii excelente la un preț atractiv putem continua pe același drum, însă nu mai poate fi vorba de cote înalte. Orice profit adițional trebuie să vină de la un volum mai mare și din nivelul de eficiență în creștere.)

În afară de un preț bun, clienții au avut parte și de servicii superioare calitativ. Și le place. Mai vor.

Problema este că noi — ca și toți ceilalți — dispunem de tot mai puțin timp pentru a face aceste lucruri. Clienții vor totul pe dată.

Pur și simplu nu mai au timp să aștepte. Parcă a devenit un premiu în ziua de azi acest timp. Oamenii vor să le facă pe toate. Numărul mediu de minute pe care sunt dispuși să le petreacă pentru orice gen de activitate s-a diminuat considerabil de-a lungul anilor, pe măsură ce viața lor a devenit din ce în ce mai agitată.

Când așteptarea nu poate fi evitată, încercați să o faceți cât mai plăcută

Cei de la American Airlines au înțeles acest lucru în urmă cu aproximativ 75 de ani, când au creat Admiral's Club. Primul a fost deschis în anul 1939, în New York, La Guardia Airport.

În timp ce vă așteptați zborul, compania vă oferă locuri confortabile, mâncare bună și reviste ori ziare de actualitate. Există până și spații de lucru, care dispun de modemi și de săli de conferință pentru clienți. Așteptarea nu are cum să mai fie o pierdere de timp neplăcută și frustrantă.

Am încercat și noi să creăm un mediu similar. Singura diferență este că American Airlines a avut prezența de spirit să perceapă taxe pentru toate acestea. Noi o facem gratis.

Conceptul de momente de calitate se aplică atât angajaților, cât și clienților noștri. (Vom extinde acest subiect în următoarea noastră carte.)

REZUMAT

- *Le face plăcere clienților timpul petrecut cu dumneavoastră?* Dacă nu, sunt mici șansele de a reveni.
- *Cappuccino și prăjiturile.* Avem un automat de cappuccino la reprezentanța noastră Cadillac și le oferim clienților prăjiturile Yoku Moku, un produs din Japonia cu un strat subțire de biscuiți, la reprezentanța Lexus. Avem și modemeuri în spațiile de lucru care stau la dispoziția clienților. Orice detaliu poate face diferența.
- *Mai repede nu înseamnă superficialitate.* În realitate, se referă la ceva cu totul opus. Dat fiind faptul că timpul pe care sunt dispuși clienții să-l petreacă cu dumneavoastră este într-o continuă scădere, trebuie să profitați la maximum de orice contact pe care îl aveți cu aceștia.
- *Calitatea învinge.* Chiar dacă aceste contacte vor fi scurte ca durată, asigurați-vă că tot ceea ce faceți nu se abate de la imaginea de ansamblu pe care vreți să o creați.

Sutem politicoși. Încercăm să-i tratăm pe oameni — clienți și angajați — la fel ca pe copiii, părinții, partenerii de viață ori prietenii noștri.

Sunt o mulțime de avantaje care pornesc de la încercarea de a descoperi ce este în esență Regula de Aur. De pildă, puteți să serviți cina liniștiți. Oamenii nu vin să se plângă. Ba spun: „Doamne, angajații dumneavoastră au fost foarte amabili, și, în mod categoric, a fost plăcere deosebită să facem afaceri împreună”.

De asemenea, mersul la muncă mai plăcut. Este mai puțină încordare, căci clienții ne simpatizează. Este ca și cum ați face afaceri cu niște prieteni.

Este și mai profitabil. Pe termen lung, crearea unei atmosfere plăcute de afaceri conduce la creșterea numărului de vânzări și la diminuarea costurilor. (Vezi Capitolul 40, „Acest mod de a funcționa chiar funcționează“.)

Dacă vreți ca angajații dumneavoastră să fie amabili cu clienții, trebuie să fiți și dumneavoastră cu ei.

Există o serie de lucruri mărunte care vă pot ajuta să creați acest gen de atmosferă. De exemplu, când un client vine să-și ridice mașina, persoana care i-o aduce deschide ușa și spune:

„Vă mulțumim pentru că ne-ați ales pe noi. Apreciem că ați venit aici“.

În momentul în care achită factura, casierul îi va înmâna o bucățică de ciocolată, în semn de mulțumire. (Dulciurile ajută la crearea unui sentiment plăcut, același pe care îl încercați și la hoteluri, când găsiți o bucățică de ciocolată pe pernă.)

Dacă vrem ca toți clienții noștri să fie tratați cu amabilitate, trebuie să clădim pe politețe și respect relația cu angajații noștri. De pildă, nu țipăm la clienți, așa că nu o vom face nici în cazul angajaților.

Tratându-i pe aceștia din urmă cu respect nu vă face să păreți slabi. Puteți să fiți fermi, fără a fi nepoliticoși. Nu trebuie să ridicăm tonul la oameni pentru a-i convinge să facă un anumit lucru. Îi rugăm politicos. Dacă nu este de ajuns, putem găsi oricând pe altcineva. Iar după ce așa ceva se întâmplă repetat, toată lumea va pricepe clar mesajul.

Dacă urmărim succesul, trebuie să îi tratăm pe *ceilalți* exact cum ne-ar plăcea nouă să fim tratați. Trebuie să o facem, căci Cadillac-urile și Lexus-urile noastre nu sunt cu nimic speciale. Singura cale prin care am putea înclina balanța în favoarea noastră ar fi să evităm orice complicații (să facem treaba bine de prima dată; mașini de închiriat gratuite) și să îi facem clientului viața cât mai plăcută cu putință (service sâmbăta; ciocolate). Dacă reușim, vom fi răsplătiți.

Unii dintre clienții care ne apreciază cel mai mult sunt cei care ne-au părăsit pentru a-și cumpăra un Jaguar, Mercedes sau BMW și au experimentat serviciile furnizate de dealerii respectivi. O dată ce o fac, de regulă revin la noi.

Îmi amintesc perfect ziua în care l-am luat cu mașina pe președintele unei companii de aici, din Dallas, care stătea în fața reprezentanței Mercedes așteptând un taxi pentru a putea ajunge la muncă. Avea nevoie de un taxi pentru că nimeni de la reprezentanță nu i-a oferit o mașină. (Cei de la Mercedes — urmând exemplele Cadillac și Lexus — au introdus, până la

urmă, mașinile de închiriat gratuite.) Conduceam în josul străzii și l-am văzut stând acolo, așa că m-am oferit să îl duc până la biroul său. Pe drum, a dat din cap zicând: „Nu știu de ce am plecat de la dumneavoastră“. Doi ani mai târziu, când a vrut să schimbe Mercedesul, ne-a ales pe noi și a cumpărat un Cadillac. A spus că Mercedesul este o mașină frumoasă, însă nu merită osteneala de a o băga în service.

De vreme ce nu ne costă nimic să fim politicoși și amabili cu ceilalți, s-ar putea să vă întrebați de ce nu face toată lumea afaceri în această manieră. În realitate, și eu mă întreb același lucru. Obişnuiam să spun că răspunsul este simplu: mamele sunt de vină, pentru că nu și-au crescut copiii cum trebuie.

Însă acum cred că este vorba de mai mult decât atât.

Oamenii sunt produsul locului din care vin și al valorilor promovate acolo unde muncesc.

Cel din urmă aspect este deosebit de important. Mediul pe care îl creează șeful spune o mulțime de lucruri despre părearea acestuia despre sine și despre cei cu care lucrează.

Nu prea am întâlnit manageri care să se poarte într-un anumit fel cu angajații săi, și cu clienții, în altul. Și este îngrozitor de greu pentru angajat să îl trateze pe client cu amabilitate, dacă propriul șef nu aplică acest principiu în relația cu el.

REZUMAT

- *Mama dumneavoastră avea dreptate.* V-a învățat bunele maniere — folosiți-le. Nu veți răni pe nimeni.
- *Este mai bine să fiți drăguți cu cei din jur.* Majoritatea oamenilor consideră că acesta este un semn de slăbiciune. Nu este adevărat. Este mai eficient, mai eficace, și toată lumea se simte bine.
- *Depuneți un efort suplimentar.* Axati-vă pe lucruri mărunte. Deschideți ușa și cărați cumpărăturile clienților până la mașină. Vă vor aprecia pentru asta. Gândiți-vă numai cât de mult apreciați dumneavoastră acest gest.

Curățarea toaletelor este esențială.

Cred că am ajuns la această concluzie când eram doar un copil. În vacanța de vară, mergeam în fiecare an spre Vest, și încă îmi aduc aminte cum ne hotăram la care benzinărie urma să ne oprim. Priveam de afară dacă era curată sau nu. Dacă era, însemna că existau mari șanse să aibă și toalete igienizate.

Dar nu se întâmpla întotdeauna așa. Câteodată opream, iar mama, sora sau tatăl meu intrau și găseau în toaletă un dezastru. În acest caz, întorceam mașina și plecam — nu mai stăteam nici măcar să alimentăm. Totdeauna spuneam: „Ei, lasă, revenim mai târziu. Acum avem ceva de făcut”. Și plecam. Impresia de ansamblu față de de o benzinărie pornea de la starea toaletelor.

Cred că același lucru este valabil, prin extindere, și în cazul unei reprezentanțe auto sau al oricărui alt tip de afacere.

Clienții sunt atenți la fiecare aspect. Asigurându-ne că toaleta este imaculată și decorată cu bun-gust, eliminăm o grijă suplimentară și ne menținem o poziție privilegiată în raport cu concurența.

Nu mi-a spus nimeni niciodată: „Știi, am cumpărat o mașină de la dumneavoastră tocmai pentru că aveți toalete așa de curate”. Însă o mulțime de femei mi-au zis: „Toaleta dumneavoastră pentru dame este minunată”. Și am mai auzit pe câte cineva spunând: „Îți vine să crezi cât de aranjate sunt

toaletele de aici?” Și acest aspect este cu atât mai important în ziua de azi, când igienizarea unei toalete este o chestiune mai aparte.

Ceea ce vor să spună acești oameni, când vorbesc despre starea toaletelor, este că am reușit să facem impresie. Poate părea un lucru minor, însă când e vorba de părerea pe care și-o fac clienții despre dumneavoastră, se adună toate aceste lucruri mărunte. Așa că luăm în serios amenajarea toaletelor. Folosim tapet de 250 de dolari rola, ceva care se poate găsi în hoteluri sau într-o casă drăguță. Înramăm diferite lucruri și le punem pe pereți (pentru bărbați, fotografiile din sport; desene florale pentru femei). Pardoseala este lăcuită, așa că nu se murdărește prea ușor.

Nu a cumpărat nimeni vreodată o mașină de la noi pentru că am avea toalete curate. Dar este la fel ca și cu vechea linie Tom Peters, referitor la descoperirea petelor de cafea pe tava mobilă dintr-un avion. Dacă așa se ocupă de interiorul avionului, nici nu vreau să mă gândesc la întreținerea motoarelor.

De ce ați vrea să oferiți vreodată cuiva un motiv — chiar unul inconștient — să pună la îndoială calitatea serviciilor pe care le furnizați?

Pardoseala este cotate pe o scară de la 1 la 4, 4 însemnând nivelul maxim de luciu. Numai din aceasta folosim. Este strălucitoare. (Am descoperit, apropo, că tratarea pardoselei cu ceară este mult mai scumpă decât înlocuirea ei. Așa că, o spălăm permanent — în fiecare oră —, dar nu o tratăm niciodată. Preferăm să o înlocuim o dată la fiecare patru ani, costurile fiind acceptabile.)

Ne asigurăm, de asemenea, că toaletele angajaților noștri sunt la fel de îngrijite. Am tras din greu până să învăț această lecție. Înainte aveam un vestiar pentru tehnicienii noștri, unul îngrozitor de altfel, și nu o să uit niciodată momentul în care, fiind la o masă dată în cinstea lor, a venit la mine cel mai de seamă dintre ei și mi-a spus: „Carl, poate că ai grijă de clienți,

însă, câteodată, uiți de angajați tăi. Ai văzut cum arată toaletele noastre? *Tu ai impresia că așa trăim noi?*” Ei bine, a fost umilitor. O săptămână mai târziu, am chemat o echipă de tâmplari, am dărâmat vechea construcție și am refăcut-o, așa cum trebuia de data asta.

REZUMAT

- *Nu trebuie să existe nici o pată.* Și toaletele bărbaților, și cele ale femeilor trebuie să fie curățate din oră în oră.
- *Faceți impresie.* Ar trebui să existe cel puțin un lucru acolo — fie pardoseala lăcuită, fie fotografiile înrămate de pe pereți — care să atragă atenția asupra faptului că v-ați dat silința ca totul să arate cât mai atractiv.
- *Motivul existenței toaletelor speciale pentru directori...* este acela că le este teamă să intre în celelalte?

28

Când v-ați gândit ultima dată la ceea ce exprimă reclama pe care v-o faceți (dacă v-ați gândit vreodată)?

Reclama este o formă a serviciilor pentru clienți — una la care majoritatea oamenilor nu prea se gândesc.

Însă ar trebui să o facă.

Până la urmă, nu reprezintă altceva decât un sistem prin care le puteți comunica celorlalți mai multe despre magazinul, biroul sau fabrica dumneavoastră.

Trei motive stau la baza acestui sistem: găsirea unui nume pentru afacere, descrierea produsului și oferirea unor indicații.

Dacă o reclamă nu acoperă una dintre aceste funcții, ar trebui retrasă din circulație. Altfel, va rezulta o confuzie la nivel vizual, care va face dificilă citirea reclamei. Iar asta, desigur, intră în contradicție cu scopul inițial al acesteia.

Reclamele ar trebui să fie de mare ajutor. Majoritatea oamenilor preferă să citească un marcaj care indică toaleta, decât să ceară cuiva îndrumări. Dar dacă semnul respectiv nu există, sau se pierde printre alte șase semne, nu va fi de ajutor nimănui.

Reclamele spun tuturor, într-un mod subtil, care sunt valorile dumneavoastră și cel fel de afacere dezvoltați. Și, de vreme ce așa stau lucrurile, acordați-le atenția cuvenită.

Reclamele noastre sunt create de un individ numit Kris Rodamer, care a lucrat la Dallas-Fort Worth Airport. Toate

sunt în format minuscul, întrucât Kris ne-a demonstrat că așa sunt mai ușor de citit. Ne-a mai spus că ar trebui să fie plasate întotdeauna deasupra intrării, ca oamenii să știe ce este de partea cealaltă a ușii.

Literele ce apar pe marcajele exterioare au același font ca și cele de pe marcajele interioare. Arată mai bine, mai profesional. Este un lucru mărunț, însă spune tuturor că ne preocupă detaliile. Nu știu dacă divinitatea se preocupă prea mult de detalii, însă clienții o fac, cu siguranță.

Cum am spus și mai devreme, nu veți vedea în interiorul reprezentanței noastre reclame imense cu ofertele speciale din săptămâna respectivă sau cu anumite reduceri incredibile. Acest tip de panouri publicitare nu se potrivesc cu ceea ce urmărim noi. Vrem să creăm o atmosferă cât mai lejeră, unde să vă puteți simți ca acasă, și cred că majoritatea nu aveți așa ceva în casele dumneavoastră. E adevărat că trebuie să vă prezentăm ofertele noastre speciale, însă nu e nevoie să le afișăm la fereastră. De fapt, cu excepția semnelor discrete care indică unde este toaleta și ieșirea de incendiu, nu văd nici un alt motiv pentru care ați avea un astfel de indicator într-un birou.

Reclamele spun câte ceva despre organizația dumneavoastră, despre procesul de creare, gustul, atitudinea față de viață, despre ce fel de persoană sunteți și ce gen de afacere conduceți. Dacă dispuneți de astfel de marcaje peste tot, într-o mulțime de forme și culori, cred că le va lăsa clienților impresia că vizitează o grădină zoologică sau un circ, nu o companie de afaceri bine pusă la punct.

REZUMAT

- *Sunt aceste reclame într-adevăr necesare?* Dați o raită prin magazinul dumneavoastră și uitați-vă la fiecare indicator. S-ar putea să descoperiți că multe dintre acestea sunt de prisos. De fapt, sunt șanse mari ca unele să vi se pară antice. Dați-le jos — și vindeți-le.
- *Uniformitatea ține de eleganță.* Asigurați-vă că literele de pe toate indicatoarele rămase au aceleași dimensiuni și forme. Este un aspect minor, însă le va spune clienților că vă preocupă detaliile.
- *Nu folosiți numai majuscule.* Caracterele mici sunt mai ușor de citit, indiferent unde le-ați folosi. (Încercați la un moment dat acest lucru.)

Oamenii petrec îngrozitor de mult timp stând cu ochii pe șeful lor. Iar dacă acesta vrea ca angajații lui să dea dovadă de moralitate, ar face bine să dea un exemplu pozitiv. Dacă este necinstit în relațiile sale cu clienții, angajații sau chiar cu IRS-ul³, subalternii săi vor considera acest gen de comportament acceptabil, indiferent cât de multe prelegeri li s-ar ține în sens opus. Ba mai rău, oamenii de caracter nu vor lucra pentru un astfel de patron. O dată ce descoperă că șeful nu este tocmai cinstit, se vor muta în altă parte.

Însă chiar dacă acesta se ghidează după principii solide de moralitate, cum îi poate determina pe subalterni să facă la fel? Oare ar trebui să publice o lucrare de etică? Sau să impună citirea Bibliei ca o condiție de angajare? Să țină concursuri pe baza Regulii de Aur?

O lungă perioadă de timp am tot încercat să găsim un standard comportamental potrivit. Până la urmă am reușit. Le spunem oamenilor noștri că ar trebui să se întrebe permanent: „Cum vor fi privite acțiunile mele, dacă ar apărea pe prima pagină a ziarului de mâine?”

³ Internal Revenue Service — agenție guvernamentală din SUA, responsabilă cu colectarea taxelor și respectarea regimului acestora. (*N. red.*)

Când puneți întrebarea la modul acesta, lucrurile devin clare pe dată.

REZUMAT

- *Spuneți-o răspicat.* Toată lumea trebuie să știe că nu se acceptă nici o scuză pentru un comportament lipsit de etică.
- *Vorbele nu sunt suficiente.* Șeful nu se poate rezuma la a ține prelegeri despre morală, el trebuie să dea un exemplu pozitiv tuturor — și angajaților, și clienților.
- *Ce să faceți cu cei care încalcă regulile morale?* Dacă vorbim despre un incident minor, eu zic să le acordați o a doua șansă. Doar atât. Dacă lucrurile sunt mai grave, concediați-i. Punct.

Iată care este aceasta:

REZUMAT

- *Cum puteți spune dacă sunteți îmbrăcat corespunzător.* Întrebați-vă pur și simplu: „Aș vrea să-mi apară poza mâine în ziar, având în vedere ceea ce port acum?” (Această întrebare, care funcționează atât de bine în cazul moralei, se aplică perfect și aici.) Dacă răspunsul dumneavoastră este nu, înseamnă că nu purtați hainele potrivite.
- *Regula de bază? Dovediți bun-gust.* Dacă tot trebuie să mergeți pe o extremă, alegeți-o pe cea conservatoare. Dacă nu vindeți articole vestimentare trendy, foarte puțini vor fi aceia care se vor simți insultați de faptul că purtați haine „prea” conservatoare.
- *Uniformele sunt o idee excelentă.* Arată profesional. Le întâlnim în cele mai bune hoteluri și restaurante.

Opt

Cum să creai
produse care sunt
ușor de vândut

31 | Produceți puțin, vindeți puțin

Ce faceți când focus grupurile vă sugerează un concept senzațional sau veniți dumneavoastră cu o idee interesantă?

Încercați-o — la o scară mică.

Există o tendință de a întoarce lucrurile pe toate părțile. Oamenilor le place să întreprindă o mulțime de cercetări pentru a vedea dacă va funcționa sau nu ceva. Însă, ascultându-i pe clienți, veți avea o idee legată de ceea ce le place. Așa că de ce să nu implementați ideea — în anumite limite — și să vedeți ce se întâmplă? Aceasta este o lecție pe care am învățat-o de la 3M. Este abordarea lor pe noile produse. Când cineva de la 3M vine cu o idee, gen notițe de expediat, încearcă o mostră ca să vadă ce părere are publicul, și, în funcție de rezultat, hotărăsc dacă vor continua sau nu. Această abordare funcționează de minune pentru ei — la fel ca pentru noi.

Exemplul meu favorit în acest sens apare în cartea lui Tom Peters, *A Passion for Excellence*. Tom spune o istorioară despre casierul de la magazinul său de băuturi. Acesta avea un șir întreg de clienți care așteptau la casă și nu reușea deloc să grăbească lucrurile. Cu cât dura mai mult, cu atât devenea mai nervos Tom. Însă când, în sfârșit, a terminat cu toți clienții, și-a cerut scuze pentru întârziere și a împărțit câteva dulciuri în semn de pace. Gest care a arătat că îi părea într-adevăr rău.

Ideea ne-a plăcut, așa că am cumpărat ceva dulciuri și am început să le livrăm la casă. Reacția clienților a fost una pozitivă, deci am continuat în același ritm.

La puțin timp după aceea, am cumpărat copii Cadillac în miniatură de la compania de jucării Matchbox și le-am oferit copiilor care veneau în showroom cu părinții lor. Zâmbetele lor — și cele ale părinților — spuneau totul. Dacă îndrăgiți copiii și căteii, oamenii își vor forma o părere bună despre dumneavoastră. Ca și în cazul dulciurilor, nu ne-a costat cine știe ce să oferim mașinuțe, sau să continuăm să o facem, o dată ce am văzut că prinde la public.

În cazul în care vreți să vedeți dacă un program costisitor funcționează, anunțați-l ca pe o ofertă de o lună. În acest mod, dacă nu funcționează, nu veți suferi pierderi prea mari. Dacă prinde, continuă.

Dacă vrem să testăm ceva mai complex — cum ar fi oferirea mașinilor de închiriat gratuite —, „încercăm puțin”, prin prezentarea ideii ca „ofertă specială de o lună”. De exemplu, când am început acest program, nu dispuneam de sute și sute de mașini. Ca să testăm ideea, am cumpărat cinci mașini și le-am spus tuturor că cei care vor cumpăra un automobil de la noi în luna octombrie vor beneficia de acest serviciu gratuit. După aceea am așteptat să vedem reacția. Clienților le-a plăcut ideea, și, pe măsură ce comenzile au crescut, am continuat să adăugăm mașini. Acum dispunem de mai bine de cinci sute.

Dar dacă nu le-ar fi plăcut ideea, sau aceasta nu ar fi funcționat, nu am fi fost obligați să mergem înainte. Până la urmă, menționasem că oferta este pe o perioadă limitată.

Dacă nu suntem siguri de reacția primă, extindem „oferta” pentru încă o lună. Dacă la sfârșitul celor două luni tot nu pare să meargă, renunțăm.

Această abordare de genul „aveți răbdare” am adoptat-o după o experiență nu tocmai plăcută. Am avut odată ceva ce știam că este o idee excelentă. Credeam că descoperisem o cale

să-i conving pe clienții Lincoln să treacă pe Cadillac. Le-am trimis scrisori tuturor clienților Lincoln de aici, din Dallas, oferindu-le un schimb de ulei, gresare și o spălare a mașinii, totul gratuit, și le-am spus că le vom pune gratis la dispoziție un Cadillac pe care să îl conducă în ziua în care urma să lucrăm la mașina lor. Credeam că este o idee de milioane. Și-ar fi petrecut întreaga zi conducând Cadillac-ul, s-ar fi îndrăgostit de el și s-ar fi decis să cumpere unul de la noi.

Am trimis 15.000 de scrisori, dar nu am primit decât două răspunsuri. Niciodată nu am putut afla care a fost motivul — consider că persoanele respective se considerau prea importante pentru a face un drum numai pentru un schimb de ulei —, însă am învățat un lucru: niciodată nu trebuie testată o idee la o scară așa de mare. A fost o lecție costisitoare.

Dacă ar fi să reluăm ideea, aș trimite 200 de scrisori, și dacă rezultatul s-ar dovedi pozitiv, abia după aceea aș trimite 15.000, însă nu de prima dată.

„Produceți puțin, vindeți puțin“ este valabil și pentru marfa pe care o transportăm. Cu ceva vreme în urmă, Cadillac a făcut o ofertă Fleetwood 60 foarte scumpă, pe care managerul nostru de vânzări nu a vrut să o accepte. Spunea că este prea costisitoare; nimeni nu s-ar înghesui cu banii. Dar am vrut una, pentru că mă gândeam că s-ar putea vinde, întotdeauna sunt câțiva oameni care vor numai ce este mai bun și mai scump. Așa că i-am cerut managerului să comande una pentru mine, chiar dacă nu aveam de gând să o conduc prea multă vreme. De fapt, am condus-o în jurul blocului în care locuiam, și Allen Questrom (președinte la Neiman Marcus pe vremea aceea; acum este director la J.C. Penny) a văzut-o și mi-a cerut să-i comand și lui una. Dacă un om ca el a cumpărat una, am știut că era un început. Am mai vândut douăzeci și cinci în acel an.

Indiferent despre ce este vorba, trebuie încercat, numai pentru a vedea ce părere au clienții. Dacă nu funcționează, nu veți înregistra cine știe ce pierderi.

Uneori uităm să verificăm randamentul pe care îl dă o idee, o dată ce a fost pusă în practică. Obișnuiam să oferim schimburi gratuite de ulei la fiecare mașină cumpărată. Am avut programul respectiv vreme de zece ani. Părea destul de logic. Vă ofeream un motiv în plus de a veni la noi pentru service, și era felul nostru de a vă mulțumi că v-ați cumpărat mașina de la Sewell Village.

Ei bine, în 1987 afacerile au început să nu mai meargă așa de bine, și am încercat să vedem ce am putea face pentru a reduce costurile. Cineva a sugerat să renunțăm la schimburile gratuite de ulei.

„Dar ce se întâmplă”, a întrebat altcineva, „dacă se vor supăra clienții?”

Am decis să mergem pe această idee câteva luni. Ne-am gândit că putem relua programul oricând, în caz de necesitate.

Așa că am încetat să mai trimitem cupoane. Și știți ce s-a întâmplat? Absolut nimic. Nu a existat o singură persoană care să zică: „Unde este certificatul meu gratuit pentru schimbul de ulei?” A fost cu adevărat o surpriză. Părea că, pur și simplu, nu este ceva important pentru clienții noștri. Dacă au mai venit la noi în service? Desigur, și tot mai facem 30-40 de schimburi de ulei pe zi, de regulă, ca parte a altor lucrări de service. Însă cuponul nu însemna mare lucru pentru ei. Nu am fi știut niciodată acest lucru, dacă nu am fi încercat „produceți puțin, vindeți puțin” invers. Nu mai oferim schimburi gratuite de ulei. O dată la câțiva ani, ideea revine și o retestăm periodic, însă se pare că altele sunt motivele pentru care oamenii fac afaceri cu noi.

Ca un rezultat al acestei experiențe, când ne întrebăm dacă un program curent mai are vreo valoare sau nu, renunțăm la el o vreme pentru a vedea ce se întâmplă.

Într-o zi s-a petrecut un lucru ciudat. Am trimis două sute de certificate gratuite pentru schimbarea uleiului clienților Oldsmobile, pentru a-i convinge să-și aducă mașinile în service-ul nostru, și am primit o mulțime de telefoane de

genul: „Care e șmecheria? Ce trebuie să cumpăr pentru a beneficia de asta?”

Nici una.

„Sunteți sigur? Nu trebuie să cumpăr sau să fac nimic altceva?”

Nici măcar un lucru.

Noi am testat ideea, dar se pare că oamenii nu cred că pot exista lucruri precum o masă gratuită sau un schimb gratuit de ulei.

REZUMAT

- *Înainte de a cheltui prea mulți bani...* testați-vă ideea pe o scară mică și vedeți ce se întâmplă. Acest concept se aplică la produse, servicii și planuri de plată.
- *Faceți tot ce vă stă în putere pentru a reduce riscul.* Dacă ceea ce vreți să testați implică cheltuieli serioase, încercați varianta „ofertă pe o perioadă limitată”. De exemplu, puteți spune că programul respectiv este disponibil numai pentru o lună. În acest mod, nu trebuie să suportați costurile unei promoții efective. La sfârșitul lunii, veți vedea dacă merită sau nu să continuați programul.
- *Ce este important pentru clienții dumneavoastră astăzi?* Doar pentru că ideea dumneavoastră a plăcut cuiva în urmă cu cinci ani, nu înseamnă că acest lucru este valabil și acum. Renunțați periodic la unele dintre serviciile pe care le furnizați, și vedeți dacă le pasă clienților sau nu. Dacă nu, înseamnă că ați economisit niște bani.

Indiferent cât ați încerca, nu aveți cum să furnizați servicii de calitate dacă produsul pe care îl vindeți este unul îngrozitor. Va dispărea prea repede sau va rămâne în urmă. Nici măcar cel mai bun sistem de servicii cu clienții nu v-ar putea ajuta. Indiferent ce ați face, clientul pur și simplu nu va aprecia acel gen de produs.

Așadar, dacă vindeți un produs despre care credeți că poate fi îmbunătățit — că vorbim de latura calitativă sau de faptul că trebuie modificat pentru a întruni nevoile clientului — trebuie să transmiteți acest mesaj fabricantului.

Deloc surprinzător, nu este foarte ușor de făcut acest lucru. Până la urmă, fabricanții consideră că înțeleg destul de bine mecanismul pieței, și, pe lângă asta, nimănui nu îi place să i se spună că ar putea face o treabă mai bună.

Pentru a-i face să vă asculte, trebuie să dovediți că sunteți de încredere. Trebuie să arătați că știți foarte bine despre ce vorbiți, altfel vor spune: „Dacă tot sunteți atât de deștept, cum se face că nu reușiți să vindeți ceea ce vă oferim noi?”

Numai în timp puteți deveni credibili. Este total nerealist să vă așteptați să aveți o relație extraordinară și o oarecare influență asupra fabricantului dumneavoastră la numai treizeci de zile de la semnarea contractului. Trebuie să îi câștigați încrederea, iar acest lucru cere timp, tocmai pentru că aveți o mulțime de lucruri de dovedit. De pildă, trebuie să

demonstrați că sunteți un bun vânzător cu amănuntul. Că *puteți* vinde ceea ce vă oferă. Asta ajută la sporirea gradului de credibilitate. Ca un alt exemplu, descopăr că prezint mai multă credibilitate pentru cei de la Cadillac decât pentru cei de la Pontiac, căci vând mai multe mașini Cadillac.

Însă nu ține numai de performanța dumneavoastră.

În primul rând, trebuie să cunoașteți toate caracteristicile produsului. Nimic nu vă subminează credibilitatea mai repede decât sugerarea modificării unui produs pentru a putea face X, numai pentru a descoperi, după ce ați spus-o, că deja o face.

În al doilea, trebuie să cunoașteți piața și să fiți cu ochii pe concurență.

În al treilea rând, trebuie să știți care este procesul de dezvoltare raportat la produsul dumneavoastră. De exemplu, e nevoie de patru sau cinci ani pentru a concepe o mașină complet nouă. Modelul Lexus LS 400 a avut nevoie de șapte ani. Trebuie să știți acest lucru înainte de a suna și cere o mașină luna viitoare, chiar și anul viitor.

În sfârșit, trebuie să învățați limbajul fabricantului. Este extrem de important. Este posibil ca, uneori, vânzătorul și fabricantul să numească diferit același lucru. Dacă vorbim despre mașini, de exemplu, este o diferență între proiectare și inginerie. Proiectantul este persoana care decide cum va arată produsul. Inginerul răspunde de partea mecanică. Este ca și cum ați ridica o clădire: aveți un arhitect și un inginer. Proiectantul mașinii nu este altul decât arhitectul.

Și după aceea trebuie să învățați că fabricanții sunt diferiți de orice inginer sau proiectant și că e nevoie de toți trei pentru construirea unei mașini. Dacă vreți să vi se acorde atenție, trebuie să știți ce face fiecare.

Până nu îi dovedeți fabricantului că efectiv știți despre ce vorbiți, că înțelegeți mecanismul și problemele lor ca pe cele proprii, nu vă va asculta — indiferent cât de ingenioasă ar fi ideea dumneavoastră.

Nimeni nu este mai aproape de client decât comerciantul. Tocmai de aceea este extrem de important ca ei să vă asculte. Acesta — dacă îmi permiteți o mică paranteză — este sectorul unde Cadillac a făcut o treabă de excepție. Fostul manager general de la Cadillac, John Grettenberger, a decis că vrea ca dealerii să se implice în procesul de dezvoltare a produselor.

Așa că John ne-a pus pe unii dintre noi — dealeri, ingineri, fabricanți și proiectanți — într-o cameră și ne-a ținut acolo vreme de trei zile. Cadillac a beneficiat, pentru prima dată, de un schimb de păreri și informații. Ca rezultat, dealerii înțeleg acum care este mecanismul companiei și pot aduce mai multe sugestii utile legate de ce ar trebui îmbunătățit. Și cred că inginerii și fabricanții au acum și ei o viziune mai largă.

În timpul cât am stat împreună, inginerii ne-au arătat de ce cred că suspensiile, frânele și elementele de mecanică în ansamblu, din linia de producție actuală pentru Eldorado și Seville, sunt, cum spun și reclamele, „de clasă mondială”. Așa că de ce, au vrut ei să știe, nu există o cerere mai mare pe piață pentru asemenea produse de calitate?

Le-am spus că mulți dintre clienții noștri au impresia că nu este suficient spațiu în mașină și că ar vrea ceva mai deosebit. Având în vedere aceste cerințe și unele cercetări pe piața asigurărilor (până la urmă, dealerii nu au întotdeauna dreptate), mașinile au fost reproiectate. Cadillac a păstrat tipul de motorizare — ba chiar l-a îmbunătățit puțin — și a satisfăcut și cerințele clienților. John Smith, cel care l-a înlocuit pe John Grettenberger, a păstrat tradiția.

Un alt avantaj ce ține de vânzarea cu amănuntul (consumator, client) implicat în procesul de planificare pe fabrică este acela că vânzătorul poate spune unele lucruri nu tocmai populare — lucruri pentru care cineva din interior ar putea fi sancționat sau chiar concediat. Câteva persoane au venit la mine și mi-au spus: „Dacă facem asta, rezultatul va fi acesta, dar dacă le spunem dumneavoastră, s-ar putea să vă asculte. Nu *vă* va împușca nimeni pentru o simplă sugestie”.

Mulțumită ideii lui John Grettenberger de a ne aduce pe toți la un loc, acum avem un program care îi încurajează pe managerii de top de la Cadillac să vină la showroomul unui dealer și să discute cu clienții, ca să afle primii cum stau lucrurile. John a creat linii de comunicare, element inovator în istoria Cadillac.

Poate că în trecut nu era nevoie să îi implicăm pe toți. Însă acum suntem obligați să o facem. Astăzi, se pare, fiecare piață este extrem de competitivă. Trebuie să fim aproape de client, pentru a descoperi cu exactitate ce tip de produs dorește. Asta înseamnă că trebuie să implicăm pe toată lumea care tratează cu clienții în procesul de planificare.

Cea mai ușoară cale de a vă asigura că se acționează pe baza ideilor dumneavoastră este să începeți a sugera câștiguri facile: idei care pot fi puse în practică fără prea mare efort, însă care fac toți banii.

De exemplu, când modelul Allante a apărut prima dată, clienții au fost înnebuniți după el, însă ne tot ziceau că vor mașina roșie sau neagră, culori care nu făceau parte din gama celor disponibile. Dealerii au transmis informațiile mai departe, celor de la Cadillac.

Acum nu este atât de dificil să adăugăm culori la o linie de producție — sau costisitor — pe cât era atunci. Cei de la Cadillac au ascultat, au adăugat culorile, și jumătate din modelele Alianțe vândute au fost roșii sau negre.

Așadar, prima oară vă axați pe câștigurile facile. După aceea, o dată ce ați dovedit că știți despre ce vorbiți, vă alegeți țeluri mai ambițioase, cum ar fi să încercați a-i convinge să dubleze caii-putere ai motorului sau să participe și Cadillac la circuitul de curse Formula Unu Grand Prix.

Dar, indiferent că vorbiți de un câștig ușor sau de ceva mai greu de atins, întotdeauna trebuie să vă prezentați sugestiile într-o manieră politicoasă și să o faceți din punctul de vedere al fabricantului. John Sewell a descris minunat acest aspect. El i-a spus „punctul tău de vedere”. Veche de când lumea, rămâne

totuși o idee minunată. Îi ajută sugestia dumneavoastră? Dacă da, înseamnă că este un câștig ușor. Mi se pare destul de naiv să vă așteptați ca cineva să nu lucreze în propriul interes.

Ținând cont de asta, ceea ce vrem să spunem este: „Ideea aceasta va ajuta la vinderea mai multor mașini. Un lucru pe care îl vrem și noi, și voi. Așa că n-ar fi bine să îi acordăm o șansă? Eu cred că va funcționa“.

Însă nu avem voie să ne înșelăm. Clienții chiar vor roșul și negrul adăugate la culorile liniei de producție. Dacă ceea ce spuneți dumneavoastră este adevărat, ei vor continua să vă asculte. Dar dacă greșiți — în special dacă este prima sau a doua oară când lansați o sugestie —, vă vor ignora.

Cum să decidem ce sugestii ar trebui să facem? Este foarte simplu. Îi ascultăm pe clienții noștri. Discutăm cu ei, și mai petrecem o bună bucată de timp și cu agenții noștri de vânzări. Până la urmă, aceștia sunt cei mai aproape de clienți. Și discutăm cu cei care ne-au fost clienți. (Ca fiecare afacere de succes, încercăm să menținem legătura cu foștii noștri clienți. Vrem să știm de ce au cumpărat un nou Mercedes în loc de un Cadillac sau Lexus.)

O dată ce aveți informația, trebuie să găsiți persoana potrivită căreia să i-o oferiți. Este important. Dacă omul dumneavoastră de contact din fabrică este receptiv, cu atât mai bine. Dacă nu, căutați pe cineva care este, nu neapărat directorul departamentului. Poate fi cineva cu două trepte mai jos. Poate că ar trebui să găsiți o persoană în ascensiune care încearcă să schimbe ceva. Ideea dumneavoastră ar putea însemna următoarea treaptă ierarhică pentru aceasta.

Cea mai ușoară cale de a găsi persoana potrivită este să trimiteți fluturași, cum se spune în Washington. Dacă cineva înșfacă unul și spune: „Îmi place“, știți că aveți în față persoana care va face celebră ideea dumneavoastră în interiorul companiei.

Însă nu veți reuși să faceți nimic dacă ideea dumneavoastră nu este corectă. Credibilitate, credibilitate, credibilitate. Aveți

nevoie de așa ceva. Trebuie să fiți convinși 100% că aveți dreptate. Nu este nevoie să chestionați 9.000 de oameni care să vă spună că vor negru și roșu. Poate numai 90, dar trebuie să aveți informații convingătoare pentru fabricant. Trebuie să le vindeți. Procesul nu este diferit de cel de a vinde clienților.

Și nu se va întâmpla nimic peste noapte. Nu uitați, vă construiți credibilitatea, iar acest lucru nu vă poate fi decât de ajutor în timp, pentru că oamenii vor vrea să vă evalueze. Aveți cumva vreo doză de considerație pentru compania al cărei produs îl vindeți, sau sunteți unul dintre acei oportuniști de tranziție care vând celebrul produs o bucată de timp și după aceea merg mai departe?

Cât timp se decid, ceasul ticăie. Altfel nu se poate. Pe termen scurt, probabil că ați putea face mai mulți bani stând acasă și încercând să vindeți cât mai multe produse. Dar pe termen lung, dacă vă ajutați furnizorul să lanseze un produs mai bun, unul care să suscite mai intens interesul clientului, veți face mai mulți bani. De vreme ce această cursă a serviciilor cu clienții este un maraton, nu un sprint, această abordare din urmă pare mai rezonabilă.

REZUMAT

- *Ușurați-le sarcina de a vă asculta.* Majoritatea furnizorilor consideră că știu care este mecanismul pieței. Nu prea sunt deschiși la sugestii. Pentru a-i face să vă asculte — cu adevărat — trebuie să dovediți că le înțelegeți problemele și procesele și că vă pasă de ele ca și cum ar fi ale dumneavoastră.
- *Construți-vă credibilitatea.* Nu țintiți sub nivelul mediu. Dacă vreți ca furnizorul să acționeze pe baza ideilor dumneavoastră, acestea trebuie să fie valide. Nu mergeți la ei cu presupuneri sau bănuieli. Arătați-le că vă pasă destul de mult, investind timp și bani pentru a veni cu dovezi care să vă susțină punctul de vedere.
- *Axați-vă pe câștiguri ușoare.* Asigurați-vă că prima dumneavoastră sugestie nu implică o investiție majoră de capital și că produce rezultate instantaneu. Mulțumiți-vă cu o serie de victorii mărunte înainte de a începe să-i vorbiți furnizorului despre modificarea întregii sale linii de producție.
- *Creați relații, precum vinul de calitate...* care devin mai bune o dată cu trecerea timpului. Acest întreg proces de construire a unei relații între dumneavoastră și furnizor este unul de durată. Nu puteți forța lucrurile, așa că nu mizați pe miracole.

Nouă

Împrumutați,
împrumutați,
împrumutați

Ori de câte ori încercăm ceva nou, dorim să vedem cum s-au descurcat alții înaintea noastră. Să reinventăm roata, când există oameni care deja au descoperit cea mai bună cale de a o face?

Învățați de la alții, iar apoi adaptați abordarea lor la necesitățile dumneavoastră.

Iată cum am făcut noi. Unul dintre lucrurile pe care le urăsc la o reprezentanță auto este că au megafoane prin care strigă numele unei persoane pe care încearcă să o găsească. Este deranjant și neprofesional, și nu am reușit să găsim o soluție mai bună până ce nu am intrat într-o pizzerie.

Mi-am dus copiii la Chuck E. Cheese — lanțul comercial unde au animale care cântă și dansează, trenulețe și o mulțime de jocuri video Nintendo. Dacă vrei ceva de mâncare, nu trebuie decât să mergi la teighea și să dai comanda. Apoi urmărești spectacolul sau îi dai pe copii în trenulețe, până e gata mâncarea.

Dat fiind zgomotul de acolo — animalele „animatoare“, jocurile, toți acei copii gălăgioși —, este imposibil să mai auzi „Sewell, e gata pizza!“ Nu auzi niciodată.

Și iată cum au rezolvat problema. După ce ați făcut comanda, vă dau un număr — la fel cum fac într-un supermarket, când stați la coadă. Iar după aceea, de fiecare dată când este gata o comandă, încetează a se mai auzi un fel de

clinet. Acesta este semnalul că trebuie să vă uitați pe ecranele TV prezente peste tot. De fiecare dată când este gata o comandă, numărul corespunzător apare pe ecran.

Sistemul funcționează de minune. Nu trebuie să țipe nimeni, iar clienții nu trebuie să se învârtască pe lângă ușa de la bucătărie, pierzând vremea, în așteptarea mâncării.

Ideea mi s-a părut genială. Așa că am împrumutat-o și noi, aducându-i ușoare modificări.

Înainte, la reprezentanțele noastre, veneați și plăteați factura, iar casierul lua un microfon și spunea: „Vă rugăm aduceți în față mașina cu numărul 473”. Pe măsură ce anunțul era făcut, unul dintre reprezentanții service trebuia să caute în parcul de mașini, să găsească mașina respectivă și să o aducă la locul stabilit.

Acest sistem nu a funcționat niciodată excepțional. În primul rând, toată ziua se auzeau numai anunțuri. În al doilea, nu eram niciodată siguri dacă reprezentantul nostru auzea de fiecare dată anunțul. Ar fi putut fi în altă mașină, cu geamurile închise, sau vorbind la telefon ori chiar discutând cu cineva din apropiere. Știam sigur că a primit mesajul numai când aducea mașina. Dacă nu o făcea, clientul aștepta, și tot aștepta, și tot aștepta, și, în final, depunea o plângere. Iar când se întâmpla lucrul acesta, trebuia să facem anunțul din nou, și tot procesul se derula de la capăt.

Aceasta nu era o metodă inspirată de a oferi clienților servicii.

Astăzi — mulțumită celor de la Chuck E. Cheese — iată ce se întâmplă când veniți să achitați o factură: casierul introduce informațiile într-un computer și le pune pe un monitor în service. Când acestea apar pe monitor, un reprezentant service se loghează și declară că va aduce mașina, iar această informație ajunge la casier. Dacă reprezentantul nostru nu se loghează, ne dăm seama că ceva nu este în ordine, și trimitem o altă persoană pentru a vedea care este problema.

Grație noului sistem, nu mai există anunțuri prin megafon, iar noi știm întotdeauna dacă mașina este sau nu pe drum. Ba

mai important, timpul mediu de livrare a mașinii a fost redus de la șase la aproape două minute. Toate aceste îmbunătățiri au fost inspirate de vizita noastră la acea pizzerie.

Împrumutăm idei de fiecare dată când avem ocazia, pentru că ni se pare extrem de util. De ce am vrea să ne chinuim pentru a rezolva o anumită problemă, când altcineva deja a făcut-o în locul nostru? Este adevărat, câteodată nu avem încotro. În unele cazuri, ideea dumneavoastră este unică. Însă se întâmplă destul de rar. De cele mai multe ori, puteți împrumuta soluția. Bill Marriott este o persoană care va ști întotdeauna cu mult mai mult decât mine despre sistemele care lucrează rapid și eficient cu o mulțime de oameni. Așa că de ce să nu profit de experiența lui?

De ce să nu preluați cele mai bune idei de la McDonald's, American Airlines și Disney și să le adaptați scopului afacerii dumneavoastră? Noi am făcut-o. De multe ori. (Acesta este unul dintre motivele pentru care cartea lui Tom Peters este atât de cunoscută. Vă arată cum funcționează companiile de top.)

Deja am spus că vrem ca sediul nostru să arate gen Disney. Am văzut ce fel de pardoseală folosesc cei de la McDonald's în restaurantele lor, iar acum facem și noi la fel în service. Dacă rezistă sub apăsarea mulțimii de picioare care merg zilnic la McDonald's, înseamnă că la service nu vom întâmpina nici o problemă în acest sens. Și stimulentele din vânzări le-am construit după modelul American's AAdvantage.

Dacă o idee dă randament într-un loc, să fiți siguri că o va face și în altul.
Oamenii nu sunt atât de diferiți unul de altul.

Considerăm că împrumutarea ideilor este atât de eficientă, încât organizăm activități de teren pentru a descoperi cât mai multe. Tehnicienii noștri de body shop s-au dus în California să vadă cum fac reparațiile cei de acolo. Managerul de departament a fost în Europa pentru a vedea cele mai importante

magazine body shop de acolo, pentru a vedea cum de reușesc atât de bine să refacă vopseaua mașinilor care sunt aduse pentru reparații. Ca rezultat, acum folosim vopsele Sikkens și cabine de vopsit Garmat.

De asemenea, cumpărăm de la concurență. Poate fi de un real ajutor, întrucât putem vedea ce au de gând. Într-o duminică, treceam cu mașina pe lângă un showroom, numai pentru a vedea cum și-au dispus produsele. Și i-am trimis pe unii dintre oamenii noștri, de care eram siguri că nu vor fi recunoscuți, să cumpere mașini de la ei, pentru a înțelege cum îi tratează pe clienți, care sunt prețurile și, în general, a vedea ce este de reținut. (Ca rezultat al acestui program, am început să apelăm la serviciile băncii folosite de unul dintre concurenți, pentru a-i finanța pe clienții noștri. Chase oferea condiții mult mai bune decât banca pe care o foloseam noi.)

Cu alte ocazii, mergeam în locuri cu specific diferit de al nostru — într-un restaurant, hotel, parc de distracții sau muzeu — pentru a vedea cum se prezintă la capitolul servicii, uniforme, iluminat sau muzică.

Când le vorbesc oamenilor despre asta — cum împrumutăm idei de câte ori avem ocazia —, aceștia spun câteodată „Este excelent pentru dumneavoastră aici, în Dallas, însă clienții mei din New York (sau Chicago, San Francisco și tot așa) sunt altfel, și la mine nu va funcționa acest mecanism“.

Ei bine, există o veche zicală texană care este cum nu se poate mai potrivită. Aiureli. Nimic nu mă enervează mai mult decât să aud pe cineva zicând: „Nu va merge acolo unde trăiesc eu“.

O mulțime dintre sistemele și programele noastre sunt împrumutate de la alții, iar acești alții sunt de pretutindeni. Toate ideile care au avut succes în Dallas vor avea și în Philadelphia, Los Angeles sau în altă parte. Până la urmă, au funcționat chiar și în New Orleans.

New Orleans este un oraș diferit față de Dallas. Și oamenii au spus că metoda noastră de afaceri nu va funcționa aici,

pentru că cei din New Orleans sunt mai pretențioși și mai atenți cu banii lor. Însă afacerea noastră — avem o reprezentanță Cadillac și una Chevrolet în New Orleans — a mers de minune. Oamenii apreciază serviciile de calitate, indiferent unde ar locui.

Sistemele cele mai bune dau rezultate oriunde. Și dacă nu le aveți, găsiți acele companii care le au și adaptați-le la afacerea dumneavoastră.

Cărțile constituie o sursă nemărginită de idei. Iată titlurile mele favorite.

Berry, Leonard L., *On Creat Service. A Framework for Action*, The Free Press.

Bossidy, Larry și Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown.

Bradshaw, Pete, *Personal Power*, Prentice-Hall, Inc.

Collins, James C., *Built to Last*, HarperCollins.

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

Goldratt, Eliyahu M., Cox, Jeff. *The Goal*, North River Press.

Harry, Mikel și Richard Schroeder, *Six Sigma*, Doubleday/Currency.

Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press.

Kotter, John P. și Dan S. Cohen, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press.

Marcus, Stanley, *Minding the Store*, Little, Brown and Company.

Marcus, Stanley, *Quest for the Best*, The Viking Press.

Ohno, Taiichi, *Workplace Management*, Productivity Press Cambridge.

Ohno, Taiichi și Setsuo Mito, *Just-in-Time for Today and Tomorrow*, Productivity Press.

Peters, Tom, *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf.

Peters, Thomas J. și Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row.

Reicheld, Frederick F., *Loyalty Rules*, Harvard Business School Press.

Shingo, Shiego, *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*, Productivity Press.

Sloan, Alfred P., *My years with General Motors*, Doubleday/Currency.

Welch, Jack, *Dintr-o bucată*, Publica, 2008.

REZUMAT

- *Împrumutați. Merge mai repede.* Având timp îndeajuns, veți reuși să găsiți soluția oricărei probleme. Dar de ce să nu fructificați acest timp? Când întâmpinați o problemă nouă, încercați să vedeți cum se descurcă cei din jurul dumneavoastră.
- *Împrumutați de la cei mai buni.* O dată ce ați decis să faceți acest pas, mergeți pe mâna specialiștilor. Care companie își întreține cel mai bine sediul? Disney, desigur. Așa că i-am luat drept model. Pardoseala din departamentul nostru de service este furnizată de aceiași oameni care îi au drept clienți pe cei de la McDonald's. Ne-am gândit că deja au verificat fiecare furnizor de pardoseală din lume, așa că nu trebuie să o mai facem și noi.
- *Căutați permanent noi idei.* Organizați activități de teren pentru a căuta idei noi. Dacă găsiți una care vă place, cereți detalii. Oamenilor le place la nebunie să vorbească despre afacerile lor.
- *Nu vă temeți să cârpiți pe ici, pe colo.* Nu avem o singură cale ferată care trece prin mijlocul tuturor reprezentanțelor noastre, cum nu dispunem nici de oameni cu miile, care să lucreze cu noi în fiecare seară, căci vor cu toții să se trezească la 7 a.m. Însă am folosit ideile celor de la Disney legate de curățenie și sistemele lui Marriott de lucru cu oameni în număr mare. Adaptați ideile pe care le împrumutați la necesitățile pe care le aveți.

34 | Folosiți timpul la maxim

O altă idee pe care am împrumutat-o se referă la îmbunătățirea „timpului ciclic”.

Este un concept interesant, chiar și în cazul în care nu sunteți un inginer. Reprezintă răspunsul la „De cât timp este nevoie pentru a executa o versiune completă a unui lucru?”

Pentru Pământ, de exemplu, timpul ciclic al unei rotații complete este de 24 de ore. Dacă publicați o revistă săptămânală, acesta va fi de șapte zile. Dacă purtați un copil în pânțe, timpul ciclic va fi de nouă luni — timpul de la concepție până la naștere.

Ei bine, se pare că Mama Natură este extrem de eficientă când vine vorba de timpuri ciclice; aceia dintre noi care încearcă să aibă grijă de clienți nu se descurcă la fel de bine. De pildă, din momentul în care ați făcut o comandă pentru o mașină nouă, fabricată în America de Nord, care să respecte cerințele dumneavoastră, până în momentul în care dealerul vă înmânează efectiv cheia, durează, în medie, 45 de zile.

Cât timp ia, de fapt, construcția mașinii? Două zile. Atât. Restul secvențelor temporale sunt adunate și segmentate; lucrarea așteaptă undeva după altele; iar când mașina a fost complet asamblată, trebuie să fie expedită cu vaporul, ceea ce durează de la patru la zece zile. Numai 48 din cele 1.080 de ore, cât trebuie să așteptați, reprezintă timpul efectiv de asamblare a mașinii, latura valorii adăugate a ecuației.

Munciți pe rupe pentru a reduce timpul ciclic — și indiferent cu ce v-ați ocupa, timpul ciclic este prezent. Căutați o cale de a-l reduce.

Pe măsură ce încercăm să găsim o cale de a oferi servicii mai rapide clienților, am început să mai învățăm câte ceva despre timpul ciclic. Și am descoperit că unul dintre primele lucruri pe care trebuie să le faceți, dacă vreți să-l îmbunătățiți, este să notați pas cu pas procedura pe care o urmați în efectuarea unei lucrări.

Iar cu ajutorul inginerului nostru, Mike Tsu, împrumutat nouă de Cadillac, am început să ținem evidența tuturor activităților întreprinse.

În limbajul tehnic, asta s-ar numi o schemă pe proces. Exact așa sună. Am transpus pe hârtie procesele service, iar apoi le-am împărțit în segmente distincte. O dată făcut acest lucru, am examinat fiecare lucrare pentru a vedea ce ar trebui eliminat, modificat sau reproiectat, astfel încât să putem câștiga timp și să îi facem clientului viața mai ușoară (scopul real al acestui exercițiu).

Schema pentru reparațiile service s-a întins pe mai multe pagini. Când le-am pus pe toate la un loc, s-a ajuns la o înălțime de 6 picioare și o lungime de 20. Cred că vă puteți face și dumneavoastră o idee despre ce înseamnă reparația unui automobil.

Ca un exemplu, procesul a început în momentul sosirii clientului. Iată numai câteva dintre întrebările și problemele noastre:

- Are clientul o programare?
- A mai apelat la serviciile noastre, ca să știm câte ceva despre mașină?
- Dacă da, mai avem dosarul respectiv? Dacă nu, înseamnă că trebuie să facem unul.
- Trebuie să vedem ce trebuie făcut.

- Apoi trebuie să fim siguri că avem piesele necesare. Dacă lipsește vreuna, unde am putea-o găsi?
- Cât de repede trebuie să o facem? E nevoie să fie aduse de undeva cu avionul?
- Are nevoie clientul de o mașină de închiriat?
- Cine ar trebui să se ocupe de lucrare? Care este cel mai bun tehnician pentru asta?
- Trebuie să îi alocăm mașinii un număr și să îl introducem în baza de date.
- Unde să parcăm mașina? O dată ce s-a stabilit, trebuie să îl informăm și pe tehnician.

Și nici măcar nu am început să lucrăm la mașină.

Pe lângă notarea pașilor premergători, am încercat să vedem care este timpul efectiv de lucru.

Nu prea mare, să știți. Majoritatea timpului am pregătit lucrarea în sine, iar apoi l-am așteptat pe client să o ridice, o dată treaba terminată. Timpul efectiv de lucru este destul de redus.

Când am făcut calculele, am descoperit că timpul pe valoare adăugată (timpul efectiv de lucru) era de numai 5% din timpul total în care mașina a stat la noi (adică, timpul ciclic).

Cam în acea perioadă am participat la un seminar al lui Tom Peters, unde Nancy Bedore, un inginer de vârf de la Ford, a spus câteva cuvinte despre timpul ciclic. M-a făcut să mă simt puțin mai bine când a scris această formulă:

Valoarea adăugată > 5% (timp ciclic) = eficiență maximă

Aceasta este varianta prescurtată a ideii că, de vreme ce timpul pe valoare adăugată este mai mare de 5% din timpul ciclic, vă puteți considera cu adevărat eficienți.

Cum ar trata problema un inginer?

Metoda clasică de a reduce timpul ciclic constă în analiza fiecărui aspect al organizației dumneavoastră, urmată de o reproiectare, pentru a fi eliminate toate blocajele, întârzierile și obstacolele care îi împiedică pe angajații dumneavoastră să facă efectiv lucruri de care să beneficieze clientul (valoarea adăugată).

Abordarea trebuie să fie una bazată pe intuiție. În loc să vă concentrați pe acele segmente unde există deja valoare adăugată — în cazul nostru, acel 5% din timp, când lucrăm efectiv la mașină — trebuie să vă îndreptați atenția asupra celor în care nu faceți nimic pentru a-l ajuta pe client. La noi, asta înseamnă ceilalți 95% — valoarea neadăugată.

W. Edwards Deming a vorbit despre acest lucru cu câțiva ani în urmă. În vederea îmbunătățirii proceselor noastre, i-am angajat pe Brian L. Joiner, cel care a scris lucrarea lui dr. Deming (*The Team Handbook*), și pe asociatul acestuia, Tom Jones.

Probabil cel mai important lucru învățat de la acești oameni este că ar trebui să segmentăm procesele operaționale în exact cinci părți. Ideea care a stat la baza conceptului este aceea că poate fi extrem de dificil să vă gândiți la mai mult de cinci lucruri deodată.

Așa că am luat întreaga schemă, am trasat o linie temporală sub ea și am distribuit activitatea noastră în cinci secțiuni logice: însemnări service; program service; lucrări efectuate; așteptarea clientului; livrarea mașinilor.

La fiecare pas, am pus întrebările:

1. Cum se face lucrarea acum?
2. Ce ar putea fi eliminat, raționalizat în procesul de producție sau combinat?
3. Va avea de câștigat clientul?
4. Dar noi?

Ultimele două sunt extrem de importante. Vrem să facem o treabă mai bună pentru clienții noștri — să îi aducem la sediu și să ne luăm rămas bun rapid de la ei — și vrem să lucrăm mai eficient, adică mai profitabil. Dacă putem aduce unele îmbunătățiri în sectorul vitează de executare a serviciilor, vom avea mai puține mașini în parcare, vom avea nevoie de mai puțin spațiu și vom fi capabili să completăm mai rapid inventarul nostru de piese, fapt care va duce la taxe mai mici aplicate clientului. O dată cu serviciile mai rapide, îl vom face pe client fericit.

Însă, din nou, îmbunătățirile trebuie să-și dovedească utilitatea pentru client. Dacă nu îi sunt de folos, nu are niciun rost să ne mai obosim.

Iată un exemplu. Când am analizat schema întregului proces, am ajuns la concluzia că cea mai mare întârziere pe care au întâmpinat-o clienții când veneau să-și ridice mașina era undeva la douăzeci de ore. (Le dăduserăm majorității mașini de închiriat gratuite pentru a le folosi în perioada respectivă.)

Cea mai ușoară cale de a soluționa problema, ne-am gândit noi, era să le ducem noi mașina. Ni s-a părut o idee excelentă — până când am aflat ce gândesc. Aproximativ 90% dintre aceștia au spus: „Nu, mulțumesc. Voi veni eu la dumneavoastră”. Nu le plăcea ideea de a fi legați de un anumit loc până am fi ajuns noi cu mașina.

Livrarea mașinilor implica un cost destul de ridicat, însă eram dispuși să o facem, pentru a reduce timpul ciclic. Cu toate astea, clienții nu au văzut nici un avantaj în acest demers. Așa ne-am dat seama cât este de important să aflăm părerea clienților înainte de a face orice schimbare care urmează să-i afecteze direct.

Totuși, clienților le plac majoritatea metodelor găsite de noi pentru reducerea timpului ciclic, rezultatul fiind scurtarea cu 25% a timpului efectuării unei lucrări, o dată prin îmbunătățirea orarului — de exemplu, să știm sigur că dispunem de tehnicienii și de piesele care ne trebuie —, iar apoi prin începerea mai devreme a lucrării.

REZUMAT

- *Vreți să asigurați servicii mai bune?* Gândiți ca un inginer. Citiți câteva cărți despre proiectarea și schematizarea întregului proces, despre fabricarea la timp și despre Six Sigma. (Vezi pagina 168. Și nu cumva să ratați Capitolele 13-15 din lucrarea lui Eliyahu Goldrati despre Herbie intitulată *The Goal*). Dacă nu aveți pregătirea unui inginer, s-ar putea să nu înțelegeți chiar tot ce scrie în aceste cărți — cum mi se întâmplă mie —, însă veți găsi cu siguranță o idee sau două, care vă vor ajuta să îmbunătățiți calitatea serviciilor pe care le oferiți.
- *Jucați cinstit.* Este esențial să descoperiți când începe și când se termină un ciclu. Există o tendință de a defini ciclul într-un mod care evită luarea în calcul a timpului total (ca nopțile, weekendurile și vacanțele). Nu vă lăsați pradă unor asemenea gânduri. Cel mai bine este să priviți din perspectiva clientului.
- *Fiți cu ochii pe premiu.* Nu vă lăsați purtați de ideea că trebuie să faceți toate aceste îmbunătățiri „de inginerie”. Desigur, întotdeauna puteți mări gradul de eficacitate al afacerii dumneavoastră, însă nu trebuie să sacrificați latura de servicii pentru a face acest lucru. Unii consideră că a spune „vă rog” și „vă mulțumesc” este o pierdere de timp. Însă clienților le place, ca și faptul că îi conduceți până la mașină și le deschideți ușa. Când eficacitatea intră în conflict cu serviciile, nu alegeți o variantă în detrimentul celeilalte.
- *Pescuiți unde nu sunt pești.* În încercarea de a vă îmbunătăți timpul ciclic, porniți întotdeauna din locurile în care nu există valoare adăugată, nu cu celelalte.

„Lucrurile pe care nu le știți sunt istoria pe care nu ați citit-o.” Harry Truman obișnuia să spună asta. Consultanții noștri — ca Leonard Berry, Steve Mulvany și Tom Peters — sunt de neprețuit, pentru că ne-au învățat acea istorie. Când este nevoie să împrumutăm idei într-un mod mai sistematic, apelăm la consultanți, atât la cei formali, cât și la cei informal. Și întrucât aceștia au fost în locuri pe care nu le-am văzut niciodată, și au petrecut o bună bucată de timp cu oameni pe care noi nu i-am întâlnit, sunt capabili să ne ofere idei pe care, cel mai probabil, nu le-am putea descoperi vreodată.

Dacă relația cu un consultant decurge bine, încercăm să o prelungim cât de mult. Cu cât petrecem mai mult împreună, cu atât mai multe află și ei despre afacerea noastră, și devin mai valoroși.

Un exemplu cum nu se poate mai potrivit este Pete Bradshaw. Când l-am întâlnit pentru prima dată, ținea un seminar la Harvard, sponsorizat de Cadillac, pe tema comportamentului în organizații, și nu știa mare lucru despre vânzări, service și reparații de mașini. Însă a cules informații de pretutindeni și a completat chestiunile legate de afacerea noastră cu cele pe care le observase deja în calitatea de consultant al unor companii petroliere, linii aeriene și edituri.

În mod special, ne-a arătat că oamenii care au o părere bună despre ei și despre ceea ce fac se vor descurca mai bine cu clienții.

Dar haideți să vedem ce are de zis.

Atunci când noi — dumneavoastră, eu, oricine altcineva — suntem conștienți de propria valoare, putem fi receptivi la nevoile și dorințele altora. Aceia care se simt neajutorați, ori consideră că nu prețuiesc nimic în ochii celorlalți, nu sunt prea preocupați de problemele altora.

Secretul, spune Bradshaw, este să creați un mediu în care oamenii să simtă că dețin un rol important privind succesul companiei. El consideră că există mereu elemente ce pot duce la creșterea respectului de sine.

Acestea ar fi:

1. *Realizările.* Munca unei persoane este evaluată obiectiv în raport cu anumite țeluri precise și corecte, legate direct de salariu și de avansare.
2. *Atenția acordată fiecăruia.* Condițiile de muncă arată în mod clar respect și considerație pentru fiecare persoană din organizație.
3. *Puterea.* Compania încurajează individualitatea și autonomia consecventă cu standardele și valorile de comun acord acceptate. Oricine poate propune o soluție mai bună. Toate sugestiile, indiferent care ar fi sursa lor, sunt luate în serios. Oricine este interesat poate avea un rol semnificativ în maniera de executare a lucrurilor.
4. *Etica și valorile.* Standardele etice trebuie să fie clare, stringente și pline de consistență. În recrutare, fiecare efort este făcut pentru găsirea unor oameni care se ghidează după valori similare. Aceia care încalcă aceste standarde vor fi concediați.

După cum puteți vedea, am profitat de pe urma ideilor lui Bradshaw în construirea reprezentanțelor noastre.

Un alt rol pe care acesta și l-a asumat este acela de duhovnic. Există unele lucruri pe care pur și simplu nu le puteți discuta cu colegii de lucru. Dacă vă gândiți să vindeți compania; dacă vreți să concediați pe cineva care a lucrat de ceva vreme la dumneavoastră; dacă vă gândiți să aduceți un nou director. Probabil că ar fi mai bine să discutați toate aceste lucruri cu o persoană dezinteresată — implicată în probleme, însă dezinteresată — decât cu un membru din personalul dumneavoastră.

Pete mai are și un alt rol în compania noastră. Oamenii se pot duce la el să îi spună: „Am ceea ce se cheamă o problemă cu Carl sau cu managerul meu“, iar Pete păstrează întotdeauna discreția. Le arată cum ar putea rezolva problema. În plus, el conduce discuția noastră anuală a mesei rotunde, la care participă toți managerii noștri și unde se discută problemele și oportunitățile pe care le întâmpinăm la reprezentanțe.

Pe lângă toate acestea, Pete este un etalon pentru mine. Nu iau întotdeauna în considerare sfatul său, însă chiar și așa, capacitatea lui de a mă face să privesc o chestiune și din alt unghi este de neprețuit.

De pildă, Stanley Marcus, care s-a stins din viață în vreme ce noi lucram la aceste revizuri, ne vorbea tot timpul despre importanța de a privi lucrurile din perspectiva clientului. Mulțumită lui, știm cu toții că aceste sisteme minunate la care apelăm nu înseamnă nimic, dacă nu îl pun în avantaj pe client.

Când Stanley s-a retras din funcția de președinte la Neiman Marcus, l-am întrebat dacă nu ar vrea să vină la noi pe postul de consultant. A zâmbit și a spus: „Carl, nu îți poți permite“. Și avea perfectă dreptate. Nu ne-am putut permite să îl avem full-time. Însă mi-a sugerat să luăm masa o dată pe lună și, astfel, ni l-am putut permite. Așa a început o relație dintre cele mai frumoase. Câte chestiuni ar fi de povestit!

Stanley avea o perspectivă unică asupra vânzării cu amănuntul. Am învățat de la el că, întotdeauna, calitatea și valoarea vor ieși pe primul loc. Consumatorii vor căuta persoana care deține cele mai bune produse din punct de vedere calitativ. În timp, dacă aveți cea mai bună mașină și asigurați cele mai bune servicii, fiți siguri că se vor împulzi clienții. Căci, până la urmă, tot trebuie să câștige tipii cei buni.

Iar dacă aveți astfel de persoane pe post de consultanți, veți câștiga și dumneavoastră.

Harry Truman avea dreptate spunând: „Lucrurile pe care nu le știți sunt istoria pe care nu ați citit-o”. Când căutați oameni pentru a vă clădi afacerea, căutați-i pe aceia care erau de față la scrierea istoriei. S-ar putea ca aceștia să aibă exact perspectiva — și ideile — care vă trebuie.

REZUMAT

- *Tot dumneavoastră sunteți la conducere.* În vreme ce este de indicat să apelați la consultanți, nu puneți preț mai mare pe părerea lor decât pe a dumneavoastră. Dacă faceți ceea ce vă dictează instinctul, veți avea succes de nouăzeci și nouă de ori dintr-o sută. Însă apelați la consultanți pentru a descoperi idei noi și folosiți-i pe post de etaloane.
- *Experiența poate fi un profesor excelent.* Când angajați un consultant sau pur și simplu căutați pe cineva cu care să discutați despre afacerea dumneavoastră, încercați să găsiți persoane cu experiență și cu un trecut plin de succes. Este foarte probabil ca aceștia să fi trecut deja prin — și rezolvat — multe dintre problemele cu care vă confrunțați dumneavoastră.
- *Construiți o relație.* O dată ce ați găsit consultanți de calitate, încercați să stabiliți o legătură cu aceștia. Ei vor deveni chiar mai buni o dată cu trecerea timpului, pentru că, știind mai multe despre organizația dumneavoastră, vă pot oferi mai multe idei ingenioase.

Zece

Dumneavoastră
sunteți mesajul

Când concepem un anunț, avem două țeluri destul de simple: vrem ca acesta să reproducă fidel modul în care ne desfășurăm activitatea și căutăm să obținem ceva cu care să ne putem mândri în fața familiei și a prietenilor.

Cu alte cuvinte, vrem să reflecte tot ceea ce facem noi aici.

Pe măsură ce lucrăm la maniera de promovare a imaginii noastre, ne amintim întotdeauna care sunt principiile după care ne ghidăm. Împreună cu agenția noastră de publicitate am ajuns la un enunț simplu, care expune clar țelul nostru: „Reprezentanțele Sewell vor da întotdeauna dovadă de demnitate, de integritate și de stil, oferind constant clienților cele mai bune servicii pe sectorul de piață în care operăm”.

Astfel, am avut o bază pe care să ne construim anunțurile publicitare. De regulă, spunem o poveste simplă, și aproape întotdeauna apelăm la muzică pentru a impune tonul reclamelor noastre radio.

Suntem consecvenți în ceea ce spunem — a sublinia un anumit lucru într-o săptămână și altul în următoarea nu produce decât confuzie — și o facem strict la obiect.

Vă puteți face o idee, ascultând câteva din reclamele radio pe care le-am folosit.

ANNCR: *Cei de la Sewell Village Cadillac i-au cerut domnului Stanley Marcus să discute câteva chestiuni legate de serviciile cu clienții.*

MARCUS: *Somerset Maugham a scris odată: „Se întâmplă lucruri amuzante în viață, ca atunci când refuzi să accepți orice și se oferă, iar rezultatele nu întârzie să apară”. În calitate de comerciant, am descoperit că oamenii care caută cea mai bună marfă caută și cele mai bune servicii. Iar o dată ce le găsesc, nu prea mai au motive să cumpere din altă parte.*

ANNCR: *De mai bine de nouăzeci de ani, familia Sewell a reprezentat soluția pentru cei care vor ce e mai bun de la un automobil și de la un departament service. Acordând atenție activității de service, am ajuns cel mai cunoscut dealer din Southwest, având un departament service deschis și sâmbăta, pe durata întregii zile, cu o sută cincizeci de mașini de închiriat gratuit, cu programări în service rezonabile, și, cel mai important, o excelentă tratare a fiecărui client în parte.*

MARCUS: *O dată ce ați perfectat latura service, trebuie să le oferiți clienților un loc prielnic în care să se poată întoarce întotdeauna.*

ANNCR: *Sewell Village Cadillac, Lemmon Avenue at University.*

SFX

MUZICĂ PRETUTINDENI. STRADA SUNĂ A MAȘINI ȘI CLAXOANE DE DEMULT.

ANNCR: *Suntem în 1911. Fustele s-au scurtat, familiile au fost de acord, iar America era îndrăgostită de această invenție, automobilul. Profitând de oportunitate, familia Sewell a început să vândă mașini. Și-au întemeiat afacerea pe un principiu simplu: Întotdeauna tratați-l pe client în același mod în care ați dori să fiți tratați și dumneavoastră. De-a lungul anilor, acest principiu s-a transmis generațiilor ce au urmat, transformându-se într-un lanț de paisprezece reprezentanțe.*

- SFX: STRADA SUNĂ A MAȘINI MODERNE.
- ANNCR: *Suntem în 2002. Fustele sunt ridicate, familiile nu au nimic împotriva, America este îndrăgostită de automobil, și fiecare reprezentanță Sewell are la bază același principiu simplu: Întotdeauna tratați-l pe client în același mod în care ați dori să fiți tratați și dumneavoastră. Câteodată, cu cât se schimbă mai multe lucruri, cu atât ele rămân la fel. Companiile de Automobile Sewell. O tradiție service de familie încă din 1911.*
- SFX: MUZICĂ SUS ȘI TARE.

Să sperăm că aceste anunțuri vor vinde și produsul, însă nu cred că poate exista vreun argument valid pentru a face promoții forțate ori anunțuri care să-l deruteze pe client. Acestea ar putea funcționa un an poate, dar nu vor da randament pe termen lung. Dacă există o cale de a adăuga puțin rafinament în reclama pe care v-o faceți, nu ezitați, căci veți subclasa orice gen de anunț înșelător, care să stârnească vâlvă. Nu simt față de acestea decât o stare de disconfort. Nu obișnuim să țipăm la reprezentanță, așa că nu ar trebui să o facem nici în reclamele noastre.

Pe măsură ce vreți ca reclamele să vă vândă produsul, amintiți-vă că acestea sunt și o reflecție a ceea ce sunteți.

Când vorbim însă, nu o ținem una și bună că avem cel mai bun service din oraș și că oamenii noștri sunt plini de amabilitate și de atenție. Toată lumea face asta, chiar și când lucrurile nu stau așa, iar clienții s-au săturat de lucruri de genul acesta.

În loc de a tot vorbi, noi încercăm să le prezentăm clienților fapte concrete. În majoritatea anunțurilor noastre publicitare, reușim să introducem mașinile de închiriat gratuite și

service-ul de sâmbăta. Aceste exemple palpabile spun totul despre noi. Și apoi, când clienții vin la noi în service și realizează că îi tratăm cum trebuie (și facem treaba bine de prima dată), adăugăm și cireșa pe tort. Este argumentul decisiv ca să se întoarcă.

REZUMAT

- *Prima clasă.* Afacerile care încearcă să meargă pe prețurile cele mai mici ajung la faliment, în final. Nu vă simțiți obligați să aduceți vorba de preț în reclamele dumneavoastră. În loc de aceasta, încercați să comunicați ceea ce este esențial.
- *Prezentați fapte, nu vorbe.* Particularul bate generalul de fiecare dată. Nu spuneți că aveți cei mai prietenoși angajați. Oferiți exemple cu ceea ce au făcut aceștia sau urmează să facă pentru clienți. Lăsați consumatorii să hotărască dacă oferiți sau nu cel mai bun service din zonă.
- *Dumneavoastră sunteți mesajul.* Prin tot ceea ce facem, exprimăm un mesaj, și clienților, și angajaților noștri, referitor la genul de organizație pe care o conducem și la ceea ce considerăm noi a fi important. Așa că detaliile au rolul lor, indiferent că e vorba despre hainele cu care suntem îmbrăcați, despre limbajul pe care îl folosim sau despre tipul de hârtie pe care îl alegem.
- *Găsiți timp pentru a citi cele mai recente sondaje și circulare.*
 1. Radio — Arbitron
 2. TV — A.C. Nielsen
 3. Reviste — Simmons Market Research Bureau
 4. Ziare — Scarborough Newspaper Ratings Co.

Aceste lucruri nu țin de fizica nucleară, orice ar spune cumpărătorul de media.

Promoțiile noastre, ca și reclamele, sunt concepute să construiască o relație între noi și clienți. Când aceștia se gândesc la Sewell Lexus sau Sewell Cadillac Village, vrem să aibă o imagine clară (și, sperăm noi, pozitivă) în minte. De asemenea, promoțiile noastre ne oferă o șansă de a conferi personalitate afacerii.

De vreme ce am crescut în Dallas, Neiman Marcus era *singurul* magazin — a stabilit standardul pe vânzarea cu amănuntul pentru întregul stat Texas. Aveau cea mai bună marfă, personalul cel mai săritor, și știați că, indiferent ce problemă ați fi avut cu un produs cumpărat, îl primeau oricând înapoi. Fără nici o întrebare. Însă Stanley Marcus s-a gândit că afacerea lui ar trebui să fie și interactivă. Așa că în fiecare an oferă cadouri extravagante în perioada Crăciunului.

Am început să ne întrebăm cum și-au creat cei de la Neiman Marcus imaginea — și cum dealerii de automobile nu prea stârnesc sentimente favorabile în rândul populației, și am decis că promoțiile noastre trebuie să demonstreze că nu suntem un dealer de mașini de nivel mediu.

Am început prin a-i invita pe toți clienții noștri la o petrecere anuală, cu ocazia căreia am prezentat mașinile cele noi din anul respectiv. S-a servit șampanie, carne de vită friptă și deserturi sofisticate. Am plătit și o formație, i-am rugat pe managerii și agenții noștri de vânzări să poarte cravate negre,

și am pus mare accent pe prezentarea mașinilor noastre celor noi. Nu am încercat să vindem nici unui musafir vreo mașină — deși, dacă ar fi insistat, am fi făcut-o. Nu am vrut decât să sărbătorim începutul unui nou sezon automobilistic și să le mulțumim clienților pentru că au făcut afaceri cu noi până în acel moment.

Acesta a fost începutul, și, de atunci, cu fiecare an, am încercat să facem ceva cât mai elaborat. Când am ales o nouă locație pentru reprezentanța noastră Cadillac, am apelat la ajutorul lui Larry Hagman. Asta se întâmpla în vara când apărase *Who Shot J.R.?*, și au venit peste 5.000 de oameni pentru a-l vedea.

(I-am invitat pe toți clienții noștri, însă s-a răspândit vestea, și parcă toată lumea suna să vadă dacă se poate întâlni cu „J.R.”. Până la urmă, am decis să îi primim numai pe cei care apăreau într-un Cadillac. Au venit oameni de pe întregul teritoriu al statului. Am avut spațiu de parcare pentru cinci sau șase sute de mașini, nici pe departe suficient. Unii i-au plătit pe vecinii reprezentanței ca să parcheze în curțile acestora, ca la meciurile de fotbal. A fost de nedescris.)

Promoțiile atrag atenția clienților. Asigurați-vă că nu se strecoară vreo greșeală. Altfel, oamenii își vor face o impresie greșită, lucru mult mai rău decât dacă nu ați fi organizat deloc promoția.

Am avut expoziții Western de artă pentru Cowboy Hall of Fame, și le-am cerut celor de la Model Railroad Association să organizeze spectacole pentru ca tații să-și poată aduce copiii să vadă trenulețele sau copiii să-și aducă tații. Nu suntem siguri care pe care. Și de vreme ce toată lumea apreciază mâncarea de calitate, am căutat și un bucătar-șef de excepție. Pe lângă faptul că l-am chemat pe Paul Prudhomme să gătească pentru noi la reprezentanțele din Dallas și New Orleans, ne-am bucurat și de prezența legendei din Texas, Don Strange.

E adevărat că toate acestea direcționează atenția asupra reprezentanței, dar nu acesta este motivul principal al promoției. În primul rând, vrem să le mulțumim tuturor celor care au făcut afaceri cu noi. Este un lucru destul de important, pentru că niciodată nu le puteți mulțumi clienților dumneavoastră îndeajuns. Și în al doilea, acesta fiind adevăratul motiv, încercăm să construim o relație cu clienții noștri și să le dăm încă un motiv pentru a ne alege pe noi.

REZUMAT

- *Fiecare promoție spune o poveste — sau, cel puțin, așa ar trebui.* Desigur, promoțiile sunt interactive și captează atenția, însă poate că ar trebui să aveți în vedere și efectul pe care l-ar putea produce asupra imaginii de ansamblu a companiei dumneavoastră. Sponsorizarea unei simfonii locale spune un lucru. Organizarea unui concurs de tricouri ude spune un altul.
- *Când aveți dubii, nu trebuie decât să îi invitați pe clienții dumneavoastră mai vechi.* A invita potențiali clienți la un meci sau la orice alt tip de eveniment este la fel de americană precum o plăcintă cu mere. Dar să nu cumva să diminuezi importanța clienților dumneavoastră. Mulțumită lor sunteți încă în afaceri.
- *Faceți-o cum trebuie.* O promoție, prin definiție, este un eveniment de proporții. Nu fiți superficiali. Mergeți pe ideea cravatelor negre. Angajați o formație. Puneți peste tot flori proaspete. Amintiți-vă că încercați să creați o impresie puternică. Ați prefera ca oamenii să-și aducă aminte că le-ați servit apă chioară și covrigi mucegăiți, sau șampanie și chiftelute cu crabi?

Unsprezece

Aduceți-i înapoi
teferi și nevătămați

Cum spuneam și mai devreme, cred în maniere, în a spune „vă rog” și „vă mulțumesc”, „domnule” și „doamnă”. Există o răsplată dacă sunteți politicoși? Dacă aveți un showroom drăguț? Dacă îi tratați respectuos pe cei din jur? Să fiți siguri că există. Pe termen lung, veți avea și mai mulți clienți, tocmai pentru că aveți grijă de aceștia și de problemele lor.

Va funcționa această manieră de a face afaceri și în cazul altora?

Nu.

Există persoane care se uită întotdeauna și la ultimul dolar?

Da.

Acestui gen de persoane poate că le place să meargă la Sear să-și cumpere propriile filtre de ulei, iar apoi la K Mart pentru a cumpăra și uleiul, la ofertă. Și după aceea, convinse că au economisit nu mai puțin de șapte dolari, se întorc mulțumite la mașinile lor și schimbă pe loc filtrul de ulei. E adevărat că

Cât ar putea cheltui o persoană la dumneavoastră pe toată durata vieții? Aceasta este întrebarea pe care ne-o punem de fiecare dată când ne întâlnim cu un client. Nu ați vrea să aveți de-a face cu cineva doar o singură dată; doriți să faceți afaceri pe vecie. După cum nici noi nu vrem să-i vindem unui client doar o mașină, ci zece, sau douăzeci, în anii ce vor veni. Dacă vom depune un efort suplimentar pentru cineva care ar putea cumpăra douăzeci de mașini de la noi? Puteți fi siguri de asta.

o vor face la un preț mai mic decât cel pe care îl percepem noi, însă toată întreprinderea le va lua trei ore.

Însă majoritatea oamenilor au lucruri mai bune de făcut decât să piardă trei ore cu un schimb de ulei. Vor ca totul să fie cât mai simplu. Când merg la cumpărături, caută un mediu plăcut, iar noi nu vrem altceva decât să le asigurăm unul, și nu pentru că vrem să le vindem un automobil, ci pentru a avea o șansă de a le vinde zece, sau douăzeci. Acesta este numărul de mașini pe care le-ar cumpăra într-o viață, implicând o mulțime de bani. Dacă o mașină costă 35.000 de dolari, douăsprezece mașini vor costa 420.000 de dolari. Apoi intervin piesele și lucrările de service. Se ajunge la o sumă substanțială, 517.000 de dolari, în cazul nostru. De fiecare dată când aveți șansa de a-i vinde cuiva un produs — fie că este un pachet de gumă sau o mașină — trebuie să aveți în vedere cât de mult înseamnă persoana respectivă pentru afacerile dumneavoastră viitoare.

Mai există teoria pietrei aruncate în fântână pentru a înțelege de ce trebuie să îi tratați pe clienți astfel. Promovarea pe cale orală este mai eficientă decât reclama televizată. De fapt, motoul nostru este: „Întrebați pe cineva care conduce una“. Dacă vreo persoană îi întreabă pe clienții noștri cum este să facă afaceri cu noi, avem o șansă mult mai mare să o câștigăm ca și client.

Și fiecare mașină pe care o vindem unui prieten reprezintă o altă sumă potențială de 517.000 de dolari.

Puteți vedea așadar că, deși cred cu tărie că un client trebuie tratat ca un soț, părinte sau prieten, nu este vorba numai de altruism. Cu toții ne ghidăm după propriile interese. Ne întrebăm: „Ce-mi iese de aici?“ Iar dacă îi tratăm pe oameni într-o manieră pozitivă, adecvată, vom avea mai mult de câștigat decât dacă am face-o la modul necioplit și dur. Cei care merg pe cea de-a doua variantă nu pun prea mare preț pe revenirea clientului.

Mai sunt și locurile ca Sears, unde, când intrați, știți că nu e cazul să vă așteptați la cine știe ce servicii. Sunteți acolo

dintr-un singur motiv, iar acela este prețul. Noi nu de asta suntem în afaceri. Încercăm să oferim o experiență atractivă, plăcută, cum ar fi șederea la un hotel de mare rafinament. Sunteți dispuși să plătiți ceva mai mult, întrucât sunteți tratați foarte bine, și mai este și acea bucățică de ciocolată de pe pernă, iar dușul nu înseamnă două picături pe minut, și prosoapele sunt mari și pufoase.

Costul creării unui astfel de mediu se adaugă la costul total — dar se adaugă și la volum. Așadar, prețurile noastre nu sunt atât de mari ca ale altora, pe când sumele de bani pe care le ducem la bancă sunt. De ce? Pentru că avem grijă de clienții noștri, iar aceștia revin, aducându-și și prietenii. În concluzie, noi credem că vom fi în afaceri vreme îndelungată.

REZUMAT

- *Nu îi luați separat.* Nu-i priviți pe clienți ca și când ar dispărea pentru totdeauna după ce fac o achiziție. Faceți tot ce vă stă în putere pentru ca prima experiență avută cu dumneavoastră — și cele ulterioare — să fie cât mai plăcută cu putință. Dacă veți proceda așa, sigur vor reveni. Dacă aveți nevoie de ceva care să vă țină motivați în permanență, gândiți-vă la banii pe care i-ar putea cheltui clientul respectiv la dumneavoastră pe parcursul unei vieți.
- *Țineți evidența.* Trebuie să știți cine sunt clienții de 517.000 de dolari și să îi tratați corespunzător. În vreme ce sunteți drăguți cu toată lumea, acești oameni trebuie să se bucure de un tratament special. Ei nu ar trebui să aștepte sau să aibă nevoie de ceva vreodată.
- *Ce vindeți de fapt?* Majoritatea oamenilor cumpără soluții, nu produse. Și, deseori, vor fi fericiți dacă pot cumpăra (mai mult) timp.

Dacă îi tratați pe oameni cum trebuie, vă vor ierta greșelile — cel puțin o dată, poate chiar de două ori.

Evident că nu este nimic bătut în cuie. Această chestiune mă duce cu gândul la un cont bancar. De fiecare dată când ne facem treaba cum trebuie, clientul introduce o sumă în contul nostru. De fiecare dată când comitem o greșeală, retrage una — însă un debit este echivalent cu zece credite. Atâta vreme cât avem o balanță pozitivă, este o mare probabilitate să fim iertați de către client.

Asta e ideea. Gândiți-vă de câte ori ați mers la un restaurant nou, descoperind că serviciile erau proaste ori mâncarea fără gust. Ceva îmi spune că nu ați mers și a doua oară în același loc. Pentru că nu aveți nici un motiv să o faceți. Nu exista nici o relație demnă de continuat.

Tot ce trebuie să știți despre greșeli ați învățat deja la grădiniță — recunoașteți-vă greșeala, reparați-o fără întârziere și spuneți că vă pare rău. Clienții, la fel ca mama și tatăl dumneavoastră, vă vor ierta.

Dar să sperăm că v-am oferit un motiv să reveniți, chiar dacă am greșit. Poate vă veți aminti că întotdeauna ne-am purtat politicos și ne-am făcut treaba așa cum se cuvine. Sau de consultantul service, care întotdeauna știa ce tip de ulei

preferați și mai știa că ați împușca orice tehnician care ar fuma în vreme ce lucrează la mașina dumneavoastră.

Amintiți-vă că ne pasă și că ne străduim din răputeri. Dacă săvârșim vreo greșeală, sperăm că ne vom bucura de ceva îngăduință din partea dumneavoastră.

Ideea este să nu dezamăgiți niciodată un client. Însă odată stabilită o relație între dumneavoastră și client, ea va rezista chiar și unui șoc.

REZUMAT

- *V-ați străduit să creați o atmosferă de bunăvoință...* nu o dați în bară tocmai acum. Dacă ați greșit — sau dacă numai clientul are această impresie —, recunoașteți-vă vina pe loc și rezolvați problema.
- *Nu este nevoie să-i culpărați pe oameni.* Scuzele sincere și îndreptarea neîntârziată a greșelii ar trebui să fie de ajuns.
- *Nu o transformați în obișnuință.* Clientul vă va ierta pentru că aveți deja un renume în a oferi servicii de calitate. Nu profitați de bunătatea lui, făcând o nouă greșeală.

„Ichiban“ funcționează.

Cred că evidențele demonstrează că abordarea noastră conduce la afaceri mai profitabile. În mod intuitiv, când le explicăm oamenilor modul nostru de operare, aceștia înțeleg de ce funcționează. Și spun ceva de genul: „Sigur, dacă mă tratați cum trebuie, sunt mult mai mari șansele ca eu să cumpăr de la dumneavoastră, acum și în continuare“.

Majoritatea asta spun. Majoritatea, însă nu toți. Există unele persoane cărora li se pare că suntem prea mămoși.

Ei bine, m-am cam săturat de acest gen de oameni care spun că risipim o mulțime de bani răsfațând clienții. Au declarat că succesul de care ne bucurăm are la bază un soi de noroc. Așa că le-am cerut celor de la J.D. Power and Associates — o firmă independentă de cercetare, cu faimă în evaluarea calității automobilelor — să ne facă o evaluare. I-au chestionat pe clienții noștri — fără a le spune pentru cine lucrează —, spre a vedea cum ne descurcăm. Speram ca raportul să scoată la iveală numere cu greutate, care să demonstreze că suntem pe drumul cel bun cu abordarea noastră în legătură cu serviciile cu clienții, subliniind doar acele zone care necesită îmbunătățiri.

Rezultatele au fost cuvinte încântătoare. Câți nu și-ar fi dorit ca experții de renume în domeniu să spună următoarele despre afacerea lor: „Sewell Village Cadillac fac o treabă

exemplară în satisfacerea clienților. Evaluările pozitive ale «oamenilor» de aici reprezintă forța reprezentanței”.

„Dacă ar fi apărut în [studiu] care să conțină plăcuța cu numele Sewell Village Cadillac, cota înregistrată de oamenii de aici ar plasa compania pe primul loc, alături de Acura.”

Așa a început raportul. Dave Power a spus că rezultatele înregistrate de noi sunt cu 31,5% mai bune decât media națională, și că oamenii noștri sunt remarcabili. De pildă, ei au depășit cota înregistrată de Cadillac la nivel național pentru excelență în consultanță service, iar Cadillac deținea cea mai mare cotă.

Și mai erau vești bune, ca în tabelul următor:

Depășește rata procentuală de excelență a facilităților oferite de service-ul dealerului	Media națională Cadillac		
	Sewell	Media națională Cadillac	Topurile mediei naționale Cadillac
Curtoazia față de clienți	84%	54%	56%
Ușurința obținerii programărilor	75	54	39
Amabilitatea personalului service	75	49	53
Cunoștințele personalului	66	42	57

Încă o dată, angajații noștri s-au descurcat de minune — aproape toți cei care nu au primit calificativul „excelent” au obținut un „foarte bine”.

„Este greu să ne imaginăm că evaluarea unei reprezentanțe ar putea ieși mai bine”, a scris Power, adăugând că am înregistrat aceleași cote de satisfacere a clientului ca și Acura, situată pe primul loc în studiul întreprins de Power.

Și totuși, nu consider că le putem închide gura scepticilor. Dar până la urmă mi-am dat seama.

Studiul conținea două întrebări care au mers direct în miezul problemei — dacă serviciile de calitate conduc sau nu la vânzări mai mari.

Power i-a întrebat pe clienții noștri și pe cei ai celorlalte reprezentanțe Cadillac dacă sunt „foarte mulțumiți” de mașina pe care au cumpărat-o. Este o întrebare extrem de interesantă, întrucât mașinile pe care le primim noi nu diferă cu nimic de cele care merg la alte reprezentanțe.

Cu toate acestea, chiar dacă mașinile sunt la fel, cota noastră „foarte mulțumiți” a fost cu 25% mai mare decât media națională. *Clienții noștri au cumpărat mai multe mașini pe baza modului în care i-am tratat înainte și după vânzare.*

Iar dacă acest lucru este adevărat, v-ați aștepta ca la noi să revină clienții într-o măsură mai mare decât la alți dealeri, și Peter, cum puteți vedea mai jos, a descoperit că așa stau lucrurile.

Așadar, acest studiu demonstrează că nu am risipit banii răsfațându-i pe clienți.

Această manieră de a face afaceri este plăcută. Ba mai important, chiar funcționează.

Procentul care indică faptul că nu) ar cumpăra aceeași marcă	Media națională	
	Sewell	Cadillac
Categoric da	47%	35%
Probabil nu	9	13
Categoric nu	3	9

REZUMAT

- *Cereți opinia cuiva din afară.* Chiar dacă îi chestionați pe clienții dumneavoastră regulat, ar trebui să chemați un expert din când în când, să spunem o dată la trei ani, pentru a vedea cum vă descurcați. Nu numai că veți putea verifica nivelul calitativ al sondajelor întreprinse de dumneavoastră, dar expertul vă va putea prezenta rezultatele comparativ cu ale altor companii naționale.
- *Căutați lucrurile bune — și pe cele rele.* Cu siguranță vă doriți ca persoana care este consultantul dumneavoastră să descopere lucrurile ce necesită îmbunătățiri, însă acordați-le și celorlalte atenția cuvenită.
- *Acest mod de a face afaceri... chiar funcționează.*

Deși au trecut aproape douăzeci de ani de atunci, tot nu pot să uit ce s-a întâmplat cu economia Texasului la începutul anilor '80.

Nouă dintre cele mai mari bănci au dat faliment. La fel s-a întâmplat și cu douăzeci și cinci dintre cele mai mari case de economii și împrumuturi. Braniff Airlines a dispărut.

Câteva dintre cele mai înstărite familii din stat au ajuns la faliment. Erau o mulțime de șomeri. Atât de multă suferință.

Ca și conducători de companii, avem o responsabilitate financiară față de angajații noștri. Trebuie să ne bucurăm de succes, iar asta înseamnă profit.

Oamenii vin la muncă pentru a-și îmbunătăți nivelul de trai — cel propriu și pe cel al familiei. Dacă sunt dispuși să facă o treabă cât mai bună, noi, în calitate de conducători ai companiei, trebuie să-i ajutăm să-și atingă țelurile, iar singura cale de a face acest lucru este să rămânem în afaceri. De aceea, compania noastră trebuie să obțină profit. (În plus, din punctul de vedere al clientului, nu puteți oferi servicii de calitate dacă falimentați.)

Este responsabilitatea noastră să oferim și servicii de calitate, și locuri de muncă sigure.

Angajații și clienții noștri merită.

REZUMAT

- *Trebuie să aveți grijă și de clienții, și de angajații dumneavoastră.* Nimic nu se compară cu a câștiga un client pe viață, cu excepția faptului de a vedea cum cineva își construiește o viață mai bună atât pentru sine, cât și pentru familia lui.
- *Nimic din această carte nu valorează doi bani... dacă nu obțineți profit.*
- *Vă mulțumim pentru că ați parcurs-o.* Sper că veți găsi utile unele idei.

Postfață

Nu veți găsi în prea multe cărți ceea ce tocmai ați terminat de citit — pe înțelesul tuturor, expus ordonat.

Autorul, Carl Sewell, are capacitatea de a defini problemele și de a le transforma în simple segmente, care pot fi apoi soluționate. Mai presus de orice, poate gândi limpede. Scrie precum vorbește, și vorbește precum gândește.

În această carte, el explică modul în care m-a angajat pe post de consultant, însă nu spune întreaga poveste. Răspunsul meu la invitația lui a fost că știam atât de puține despre automobile, încât nu credeam că îi pot fi de vreun ajutor. Atunci mi-a spus că nu are nevoie să învețe ceva legat tot de mașini, ci cât mai multe despre cum se conduce o afacere care se ocupă cu vânzarea produselor de lux.

Carl a realizat că numai o calitate superioară a service-ului îi poate asigura exclusivitatea în afacerea cu automobile, așa că a început să o clădească plin de zel, cu imaginație și bun-simț.

Recent, m-am adresat unui grup de fabricanți europeni care a venit în Statele Unite pentru a vedea cum anumite firme americane au atins în service-uri standarde atât de înalte. Le-am spus că, în primul rând, trebuie să-și respecte clienții; în cel de-al doilea, trebuie să învețe să se apropie de ei; iar în final îi vor adora.

Carl Sewell știe foarte bine toate acestea, și le-a pus în practică plin de sinceritate. Este atât de simplu, încât ar putea părea miraculos cum de sunt atât de puțini cei care i-au copiat ideile. Lui Carl îi pasă într-adevăr, iar acesta este cel mai greu lucru de copiat. După ce am citit cu toții *Clienți pe viață*, putem spune cu mâna pe inimă că mama sa „l-a crescut bine”.

Nu numai că aceasta este cartea definitorie pentru oricine ar activa în fabricarea sau vânzarea de automobile, dar îi poate fi de mare ajutor oricui este implicat în procesul de vânzare.

Dacă nu învățați nimic din această carte, numai dumnea-voastră sunteți de vină.

Stanley Marcus (20 aprilie 1905 - 22 ianuarie 2002)

Mulțumiri

(Eroii și eroinele noastre)

ÎN CULISE (*De fapt, ei au creat scena.*): Barbara Bouyea, Jud Chapin, Roger Crownrich, Jim Gibbon, Brock Hannan, Connie Jackson, Stan Carman, Scooter Galt, John Littlefield, Bob Obele, Don Powerll, Ross Puskar, Bill Reed, Jim Rimelspach, Gale Sliger, John Stallings, Harry Wallis, Captain White, Trisha Wilson, Beth Wright.

CADILLAC (*Aceștia sunt oamenii care și-au făcut timp să mă ajute, dar cel mai important, ei sunt cei cărora le-a păsat extrem de mult de viitorul Cadillac-ului și au contribuit considerabil la renașterea companiei.*): Gary Cowger, John Deere, Bob Dorn, Bill Flynn, Pete Gerosa, John Grettenberger, Warren Hirschfield, Tim Jones, Jerry Kitzmiller, Jim Kornas, Peter Levin, Bill Lewellen, Franch Liebgott, Alex Morton, Dave Nottoli, Karl Pierce, Jeff Pritchard, Braz Pryor, Roseta Riley, Dick Ruzzin, Steve Seaton, Ellie Torre, Dick Welday, Dee Wood.

PRIETENI (*care au avut o contribuție la această carte*): Wick Allison, Ken Batchelor, Berry Cash, Al Casey, Baron Cass, Handley Dawson Jr., Hank Faulkner, Jerry Ford, A.T. Higgins, Alen Hollomon, Ray Hunt, Taka Inayama, Erik Jonsson, Jack Knox, Bernie Kraft, Stanley Marcus, Ted McLaughlin, Bob Moore, Roger Penske, Ross Perot, Bill Piercy, Hal Quinley, Leonard Riggs, Doug Shamburger.

GENERAL MOTORS (*Le datorez următorilor oameni mulțumirile mele eterne. Știu ei de ce.*): J.T. Battenberg, Dick Bugno, Keith Crutcher, Dennis Dreyer, Mike Grimaldi, Bill Hogland, Don Hudler, Skip LeFauve, Dennis Little, Mike Losh, Larry Lyons, Bud Moore, Jim Perkins, Knox Ramsey, Lloyd Reuss, Pat Roberts, Sue Scheuermann, Ed Schreitmueller, Gary Sigman, Jack Smith, Bob Starr, Bob Stempel, Tom Stephens, Dale Sullivan.

LEXUS (*Acești oameni au făcut treaba bine de prima dată, reflectând „neobosita căutare a perfecțiunii”*): Mark Arai, Dick Chitty, Scott Gilbert, Hiro Hatanaka, Dave Illingworth, Akio Kamiya, Bob McCurry, Don

Stephenson, Steven Tolerico, Yukiashu Togo, Tetsuro Toyoda, Mindy Weiman-Geller, Dean Workman.

PROFESORI: Len Berry, Pete Bradshaw, Edwards Deming, Eliyahu Goldratt, Pauline Graivier, Wayne Hawkins, Stanley Marcus, Steve Mulvany, Mike Nichols, Taiichi Ohno, Tom Peters, Les Silver, Genichi Taguchi, Jack Williams.

Nu știu în ce categorie să-i includ pe acești oameni, însă mi-au fost de mare ajutor: Larry Adams, Ralph Barnes, Dick Becker, Don Bowles, Tom Cantrill, Tom Dunning, George DuPont, Jim Hradecky, Don Keithley, Stew Leonard Sr., Stew Leonard Jr., Graham Morris, Dave Power, Liener Temerlin, Lee Wilkins.

Următorii sunt cei care au construit un renume companiei noastre. Sper să pot fi demn de încrederea lor.

SEWELL BUICK-HYUNDAI: Joe Alexander, Aubrey Austin, Brenna Beddingfield, Ryan Bevington, Charles Breedlove, Larry Buie, Victor Burns, Ann Butsch, Richard Butsch, Scott Chadwick, L.C. Chatham, Ganeen Colgrove, John Condron, Bettye Cromeans, Gary Cromeans, Mark Daniels, Diane Daggert, Ted Dooley, Jim Echols, Tammy Edney, Cheryl Elliot, Cedric Farmer, Tony Froning, Milton Galbreath, Jimmy Gilbert, Lynette Green, Paul Harding, Rick Hawksley, Kevin Howe, Mary Howe, Glaze Hutchins, Vance Jackman, Mark Jenkins, Carrie Johnson, Terry Johnson, Kathy Jondle, Sharon Keuper, Eddie Krause, Gary Lacy, Keith Martin, John Massey, Dave Mataczynski, Melissa McClure, Tony Morales, Casey Moreland, Louise Moreland, Tamara Neef, Gary Nichols, Jack Ollie, Donna Parks, Jim Paulk, Bret Poteet, Rodney Richmond, Tony Robertson, Tom Rush, Carl Sandberg, Mark Schulz, Mickey Siler, Wes Sisk, David Sivils, Alan Sperry, Greg Stovall, Shawn Stränge, Suzie Tittle, Lonnie Usery, Mei Warren, Clarence Washington, Dan Weiss, Drew Wight.

SEWELL CADILLAC-CHEVROLET: Pat Alonzo, Willie Barnes, Mark Baudean, Donald Bealer, Joe Raymond Bernaird, Larry Bieser, Sarah Blair, Darren Blanchard, Clarence Boone, Patti Bordelon,

Smokey Briggs, Miles Caire, Frank Caruso Jr., Donald Coffelt Jr., Al Collins, Sam Cormick, Bill Cristina, Jim Davies, Otis Delattte, Wendel Delatte, David Diaz, David Diket, Bill Dunbar, Eric Eilers, Morris Flores, James Foucha Jr, Eddie Gabriel, Butch Gautier, Archie Gipson, Tom Guercio, David Guess, Jamie Guidry, Eddie Guillot, Gordon Hanna, Leona Harris, Stephanie Held, Alex Hoffman, David Hoover, Jennifer Hornyak, Charley Howley, Larry Hurd, Joshua Johnson, Charlie Jones, Dawna Jones, Michael Jung, Paul Kimble, Tequilla Lation, S.J. Ledet, Steve Lopez, Edward Lott, Mike Mast, Joe Matherne, Ed McCarthy, Jim McGrew, Lewin McNab, Terry McNeal, Scott Michel, Rhonda Montegut, Judy Morrow, Mark Odom, Timothy Palazzotto, Christopher Pattison, Joseph Pepitone, Lucius Perron, Raymel Porche, Jane Price, Linda Reed, Wayne Richard, Tammt Rodrigue, Mickey Roye, Claud Ruffin, Frank Russo, John Russo, Janis Shreve, Joe Sims, Marvin Smith, Patrick Smith, Tom Starnes, Doug Stead, Deloris Stiles, Carol Strunk, Stan Stuart, Mike Symms, George Torres, Leonard Travis, John Triplett, James Warner, Dorothy Wiggins, William Wilkomm.

SEWELL LEXUS: Tommy Armstrong, Tom Batson, Dee Butler, Judy Conley, Tim Darling, Booby Dawson, Albert Diaz, Phoebe Franco, Dan Frogge, John Godyn, Jim Goodsell, Mary Grether, Steve Holloway, Bruce Hood, Judy Hummel, Elbert Hutchins, Gerald Jackson, Curt Jenkins, Dave Johnson, Greg Johnson, Jo Lacy, Stephan Lauson, David Leffal, Blane Mathis, Cecily McClarin, Bill McKinney, Hoyte Palmer, Bob Perry, Barry Pryor, Aldo Ramirez, R.J. Reynolds, Maritza Richard, Leroy Rush, Steve Salik, Rob Schweizzer, Rusty Scruby, Dan Sedelic, Steve Simmons, Mark Smith, Keith Spring, Charisse Stinson, James Thompson, Kelly Vickers, Aaron Windes.

SEWELL OLDSMOBILE: Steve Alsbrook, Tony Ballard, Herman Barge, Willie Cantu, Lee Craig, Richard Creighton, Donald Crum, Jon Davenport, Elijah Dawson, Edd Deen, John Densmore, Mark Downey, Brian Dunne, Bob Eckert, Marcelino Espinosa, Daryl Ewry, James Freel, Robert Fry, Steve Fuentes, Garven Garcia, Leonard Garza, Rita Gibbs, Guy Gimenez, Juan Gomez, Arnulfo Gutierrez, Tim Hali, Earl Holcombe, Grover Holder, Joe Johnson, Tim Jones, Fred Katani, Bill Kausch, Joe Koubek, Daryl Kvapil, Renee Landrum,

Bernie Maag, Stan Maxwell, Mike Melton, Peggy Miller, Keith Morris, Cecil Pettijohn, Bubba Prewitt, Julie Ramsden, Bob Rayburn, Billy Richardson, Fred Roberts, Kay Schlattweiler, Mark Stovall, Carolyn Taylor, Ronnie Thompson, Kelley Todd, Joyce Vantreese, Michael Ward.

SEWELL VILLAGE CADILLAC/STERLING: Charles Abbott, Jeff Allbritten, Chris Allen, Freddy Alvarado, Murray Arbuckle, Serjio Arreola, Dennis Askew, Gary Ault, Juan Ayala, Scott Bachman, Dan Bailey, Dick Baker, Don Bane, Rock Barker, Wiley Barker, Al Barnard, Vanessa Barnett, Robert Barrera, Joy Batian, Forrest Battle, Greg Baxter, Sarge Beilharz, Billy Joe Bell, Chuck Bellows, Marcus Bills, Jim Bird, Floyd Black, Marc Blades, James Boney, Robert Bradshaw, Lee Braly, Danny Branum, Al Brentlinger, James Brigdon, Lisa Brion, Tony Brown, Duward Burgess, Ed Calbridge, Jack Campbell, Bob Carpenter, Joe Carroll, James Cartridge, Jordan Case, Calvin Choice, Mike Clark, Doyle Clifton, Rich Clonts, Johnny Colbert, Terri Colley, Rick Cowart, Steven Crandall, Curley Crawford, Ron Crawford, Cheri Crow, Harvey Crowley, Alma Cuellar, Mark Culbert, Beth Cunningham, Kevin Danheiser, Keith Daniels, Craig davenport, Jeff Davis, Rod Davis, Dennis Decet, Clarence Diggs, Joe Diggs, Rick Dralle, Mark Dunbar, Phil Dunnet, Glenn Dzioba, Bob Edwards, Ron Everett, Adolph Farfan, Robert Filosof, A.F. Flentroy, Bruce Foster, Margaret Franklin, Shellie Galloway, Bryan Galt, Juan Garcia, Dan Garner, Jim Gibbs, Chris Gilliland, Craig Given, James Goldenberg, Alan Goss, David Gossett, Eric Green, Richard Greene, Jerry Griffin, Othella Gumm, Gus Gustafson, Manuel Gutierrez, Doug Hale, Gene Hale, James Hali, Mike Hammar, Pete Harding, Jeff Hargrove, Benny Harris, Sandy Harwood, Frank Head, Lynn Heath, John Heuss, Richard Hitzfield, Vie Hitzfield, William Hix, Grover Holder, Barbara Hollenbeck, Mike Hooper, Sandy Howard, John Huff, Willie Hutchins, Tim Ihrig, Yvonne Jackson, Delores Jefferson, Jimi Johns, Daren Johnson, David Johnson, Lou Johnson, Frankie Jones, Phil Jones, Phil Jordan, Scott Kapes, Jill Keim, Gene Keith, Cindy Kell, Billy Kinney, Norris Kinney, Steve Kittelson, George Klongland, Billy Kuntz, Pat Kuntz, Roger Lackey, Jack Lacy, Ed Landwehr, George Langlais, Ruben Lara, Paul Latham, Mike Lawrence, Young Lee, Mike Lesss, Jack Lewis, T.J. Lider, Annie Lightfoot, Jack Lilley, Ernie

Bernie Maag, Stan Maxwell, Mike Melton, Peggy Miller, Keith Longchamp, Darell Luna, Corey Maples, Marthann March, Jim Martin, Kimberlee Martin, Starla Martin, Jose Martinez, Juan Martinez, Nelson Masi, Conrad Masterson, Pat Maxfield, Hank Mazinski, Don McCants, Daniel McClure, Burke McDavid, Boyne McHargue, Eric McHenry, Harvey McHenry, Don McLaurin, Thomas McTurner, Brent Melton, Mary Moreland, Rusty Moreland, Randy Morrison, Lynn Nitcher, James Novy, Frank Oldfield, Les Oliver, Greg Olson, Neva Owens, Jimmy Pang, Nam Soo Park, Henry Parker, Rich Parker, Paul Patterson, Rickey Peoples, Glen Peters, Melissa Petzold, Kelvin Pleasant, Kyle Pliskal, Shorty Ponce, Brenda Prewitt, Frank Pritzen, Mike Proctor, Julian Quezada, Mary Random, Fina Reid, Mário Retta, Bill Richburg, Jim Ringholm, Mike Roe, Cathy Roeder, Charles Rogers, Tiody Rojo, Barry Rubin, Sonny Ruff, Joe Ruiz, Jeff Sabold, Tony Sanchez, Joel Saripalli, Steve Schaffer, Johnny Schoonover, Carole Seidel, Danny Seitzler, Louise Sewell, Chris Shaffer, Tommy Schaffer, Cary Simmons, Rhonda Singer, Red Sledge, Ray Smallwood, Mike Smith, Steven Solaja, Cathy Sorell, Darlene Stark, Mickey Stewart, Ronnie Stewart, Jeff Summers, Frank Tanner, Mona Taylor, Susan Taylor-Kell, David Thomas, Frank Thompson, Lee Thompson, Debbie Toler, Tommy Toney, Frankie Torres, Jesse Torres, Jesse Trevino, Dan Turk, Erin Urias, Carl Velasquez, Linda Vick, Mike Vogt, Carl Wachholz, Mike Waitkus, Rita Walker, Van Walker, Billy Watkins, Wayne Weehunt, David Weimer, Jack Whillock, Charles Whitlow, Jackie Willburn, David Wildman, George Wiley, Bob Williams, David Williams, Farell Williams, Glen Williams, Dawn Williamson, John Willis, Betty Wilson, Charlie Wilson, Trudy Wolf, Jim Wood, Lee Woodall, Gary Wright, Seung Yi, Merle Zachary, Ron Zohfeld, Artur Zwolski.

Cei de la Goldhirsh Group ar trebui menționați separat pentru răbdarea lor. Mulțumiri lui Bernie Goldhirsh, Joel Novack și (da, chiar și lui) Mark Reisch.

De vreme ce oamenii de la *Inc.* au luat contact cu acest proiect încă din 1953, mi se pare cinstit să le fiu recunoscător pentru sugestiile și ajutorul de preț. Către George Gendron, Michael Hopkins, Nancy Lyons, Jeffrey Seglin, și Sara Noble, țineți minte un singur lucru: toate faptele bune vor fi răsplătite cândva.

Nu putem să uităm de Elain M. Cummings și Jane Yee. Nu numai că cea dintâi a transcris casete ore întregi, dar a și indicat anumite arii spre care considera că ar trebui să ne extindem. Iar instinctele sale nu au condus niciodată la greșală. Jane s-a asigurat că imprimanta este funcțională ori de câte ori apăreau noi revizuiți și nu s-a plâns niciodată de nimic.

Barbara Rudolph a avut grijă ca tonul să-și păstreze consistența, iar Debbie Orenstein și Rick Pappas au realizat imposibilul — au făcut celebră tagma avocaților.

Și îi datorăm mulțumiri în mod deosebit lui Harriet Rubin, editor-șef la Doubleday, care, fără a lăsa vreodată din picioare cizmele de cowboy (fată, Harriet?), s-a întrecut pe sine cu această carte.

Janet Coleman a trecut oficial în rândul sfinților, pe baza clarviziunii sale în acest proiect.

Peter James Peck Brown împreună cu Shannon Rachel Peck Brown răspund la telefoanele matinale, la cele de seara târziu și participă la interminabile întruniri și călătorii cu avionul de peste zi. A fost mult mai greu pentru ei decât pentru noi. Vă mulțumim, sincer. Lucrările de revizuire nu ar fi fost posibile fără dedicarea și susținerea lui Alison Davis, Sam Visuomi și Nick Viscomi.

Și acum, o notă a lui Carl Sewell: Paul Brown a scris această carte. El și-a petrecut oră după oră — timp de peste doi ani — ascultând, organizând, adaptând și clarificând ceea ce încercam eu să expun. Am cel mai înalt respect pentru talentul și profesionalismul lui. A intrat în viața mea ca „scriitor”. Va rămâne ca prieten.

Ross Puskar și echipa sa de la Puskar, Gibbon și Chapin, merită și ei mulțumirile noastre. Ross a petrecut mai multe ore decât ar fi normal ajutându-ne cu orice, de la cum ar trebui să arate copertile până la focus grupurile conduse de Yankelovich, Skelly și White/Clancy, Shulman. Sfaturile și consilierea lui au fost mereu apreciate.

Alen Hollomon este cel care s-a ocupat de proiectarea clădirilor noastre. A combinat forma, funcțiile și durabilitatea. Îi suntem profund îndatorați pentru perspectiva sa și pentru efortul pe care l-a depus.

John Sewell a murit în urma unui cancer pulmonar pe 5 mai 1990. El a fost vărul, maestrul, partenerul și prietenul meu. Cu toții am avut atâtea de învățat de la el, și veșnic îi vom simți lipsa.

Mai presus de .orice, trebuie să-i mulțumesc familiei mele, care a fost nevoită să îndure pasiunea mea pentru afacerea cu automobile, iar acum a trebuit să treacă și prin procesul de scriere a acestei cărți. Îi iubesc pe toți mai mult decât își pot imagina.

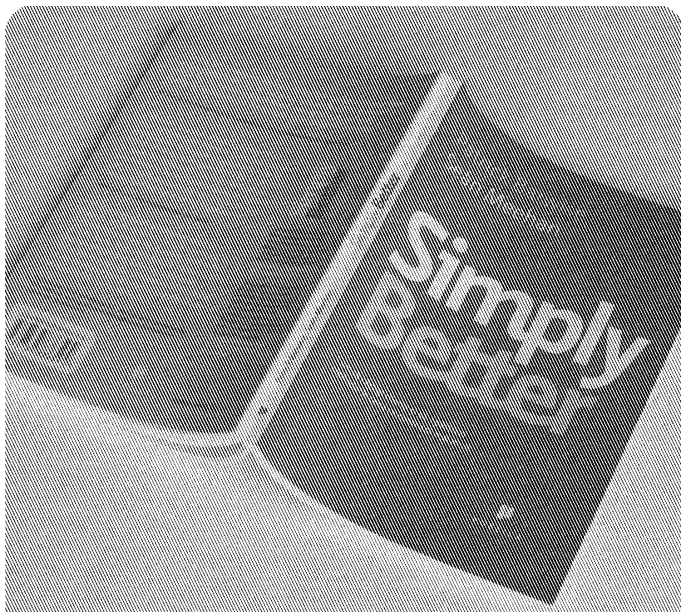
Despre autori

CARL SEWELL, dealerul de mașini de lux cel mai bine cotate la nivel național, locuiește în Dallas, Texas. Paul B. Brown, fost scriitor și editor la *BusinessWeek*, *Financial World*, *Forbes* și *Inc.*, locuiește în Duxbury, Massachusetts. El ține frecvent prelegeri pe tema serviciilor cu clienții și poate fi contactat pe PaulBBrown@aol.com.

Patrick Barwise
Seán Meehan

Simply Better

**Cum să câștigi clienți și să-i păstrezi
oferindu-le ceea ce contează mai mult**



Simply Better ne reamintește că logica clientului trebuie să prevaleze întotdeauna asupra logicii producătorului. Este un manifest de afaceri ce recheamă o întoarcere la fundamente, adresat tuturor nivelurilor manageriale, în toate sectoarele industriale.

Nobuyuki Idei,
Președinte și CEO
al Grupului Sony
Corporation



PUBLICA

www publica.ro

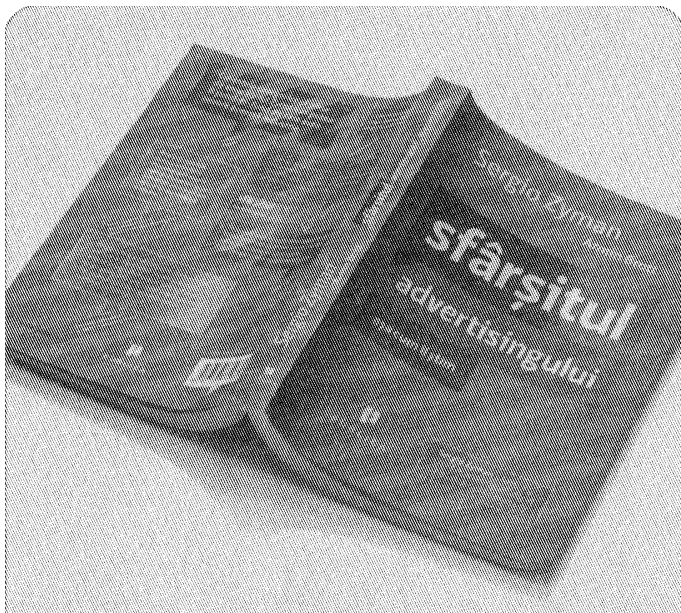
Sergio Zyman

Armin Brott




PUBLICA

Sergio Zyman a fost
chief marketing officer al
The Coca-Cola Company



Eu sper că această carte este citită și de CEO.
Vor înceta astfel să își mai arunce prețioșii
dolari pe reclame de 30 secunde și vor începe
să facă marketing adevărat. **PHILIP KOTLER**



PUBLICA

www publica.ro