

Глава 29. Хороший сервис не спасет плохой товар

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Во время нашей встречи инженеры продемонстрировали, что все компоненты и узлы моделей Eldorado и Seville были, как говорится, мирового класса, и хотели узнать, будут ли пользоваться спросом машины такого качества. Мы сообщили им, что многие потребители сетуют на тесноту салона и хотят более яркого дизайна. После проведенного исследо-

вания (дилеры ведь тоже могут ошибаться) дизайн этих моделей был изменен. Результат превзошел все ожидания. Eldorado и Seville 1992 года — первые две модели, сконструированные в рамках программы Греттенберга, — были поразительны. (К радости поклонников этой марки, в дополнение к свежему дизайну в этих машинах был использован совершенно новый 32-клапанный двигатель.)

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

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

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

Самый простой способ добиться того, чтобы к вашим идеям прислушивались, — предложить какое-то небольшое улучшение, которое может дать быструю выгоду при небольших усилиях. Например, когда вышла модель Allante, она была встречена потребителями с энтузиазмом, но многие сетовали на то, что хотели бы купить ее в красном или черном цвете, а именно этих цветов производитель и не предлагал. Дилеры дали знать об этом, и Cadillac добавил эти цвета. Теперь более половины продаваемых машин этого типа красные или черные.

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

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

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

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

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

Самый простой способ найти подходящего человека — послать ваши предложения нескольким адресатам. Тот, кто

откликнется, и будет проводником ваших идей внутри компании. Но вы должны быть уверены в правильности ваших предложений. Конечно, не стоит опрашивать 9000 клиентов, чтобы выяснить, что им хочется машин красного и черного цвета, но нужно все-таки поговорить хотя бы с 90. Вам нужны факты, чтобы убедить производителей купить вашу идею. И процесс продажи идей производителю не сильно отличается от процесса продажи машин клиентам.

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

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

Основные выводы

- *Будьте убедительны.* Большинство производителей искренне верят в то, что они отлично знают свой рынок, а потому не всегда готовы прислушиваться к кому-либо. Чтобы добиться их внимания, вам нужно продемонстрировать, что вы разбираетесь в их бизнесе так же хорошо, как и в своем.
- *Заслужите доверие.* Если вы хотите, чтобы производитель изменил что-либо в своих процессах, вы должны быть полностью уверены в том, что рекомендуете. Не приходите с догадками и предположениями. Покажите, что вы были настойчивы и инвестировали

достаточно много времени и денег, чтобы подтвердить предположения.

- *Начните с простых вещей.* Пусть вашим первым предложением будет простой совет, который не требует от производителя дорогостоящего изменения процессов, но при этом принесет результаты в обозримом будущем. Добейтесь нескольких маленьких побед, прежде чем переходить к более значимым советам.
- *Отношения похожи на хорошее вино... чем больше выдержка, тем лучше.* Построение отношений с производителями требует значительного времени. Не спешите и не ждите мгновенного эффекта.