

Jack Mitchell

Îmbrățișează-ți clienții

Metoda dovedită de a-ți personaliza vânzările
și a obține rezultate uimitoare

Traducere din limba engleză de
Romică Lixandru și Ines Simionescu



2020

Această ediție este publicată prin acordul cu Hachette Books, New York, USA

Hug Your Customers

Copyright © 2015 by John R. Mitchell

Originally published by Hachette Book. All rights reserved.

© 2020 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Romică Lixandru și Ines Simionescu**

Redactor: **Ines Simionescu**

Editor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MITCHELL, JACK

Îmbrățișează-ți clienții / Jack Mitchell; trad.: Romică Lixandru, Simionescu
Ines Albertina. - București: ACT și Politon, 2020

ISBN 978-606-913-656-0

I. Lixandru, Romică (trad.)

II. Simionescu, Ines-Albertina (trad.)

339

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Cuprins

Prefață la ediția din 2015	13
Prolog: Nu așa face toată lumea?	17

Partea întâi. Curs introductiv de îmbrățișări 27

1. Cum să creezi o cultură a îmbrățișării	29
2. Noul peisaj al lumii afacerilor	34
3. Organizația centrată pe client	39
4. Principiul de aur	44
5. Îmbrățișarea este o mentalitate	49
6. Toată lumea în bucătărie	56
7. Trebuie să știi și numele cățelului	60
8. O mulțime de îmbrățișări	63
9. Să vinzi lenjerie intimă duminica	65
10. Smochinguri la pachet	69
11. Îmbrățișarea de răspuns	73
GHIDUL NR. 1 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	76

Partea a doua. De la trei costume la trei mii 79

12. Preocuparea pentru oameni se află pe primul loc	81
13. Nu este vorba de vad și iar vad – ci de servicii și numai servicii	85
14. Cele trei principii ale expansiunii	90
15. Cucerește-l pe nr. 1 și vei cuceri și nr. 1000	97
16. Croiește-ți drum îmbrățișând până în celălalt capăt al țării	100
17. Regulile familiei	109
18. Azi jumătate din șifonier, mâine toate umerasele	114
GHIDUL NR. 2 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	117

Partea a treia. Marele secret	119
19. Oamenii sunt pe primul loc	121
20. Angajarea – trăsăturile unui vânzător excelent	124
21. Acum lasă-le mână liberă	131
22. Cooperare versus competiție	134
23. Căinii se instruiesc, oamenii se educă	139
24. Acum ai grijă de ei	150
GHIDUL NR. 3 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	157

Partea a patra. Olive nu mai lucrează aici	159
25. Tehnologia trebuie să susțină îmbrățișările	161
26. Știm cine sunteți și ce cravată preferați	166
27. Contează felul în care folosești datele – contează mentalitatea	170
28. Îmbrățișarea caldă wireless	176
29. Cum să ai produse atât cât trebuie	182
30. Escaladarea piramidei	186
31. Unu la unu	193
32. Ne place să scriem câteva rânduri	199
GHIDUL NR. 4 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	204

Partea a cincea. Ziua meciului	207
33. Caută să câștigi	209
34. Cele trei P-uri = Profituri	213
35. Toată lumea pe teren	221
36. Ocupă-te tu însuși de iluminat	224
37. Fii o oglindă	227
38. Vizitează teritoriul	230
39. Zece tactici excelente care îți vor aduce victoria	233
40. Consecvența contează	240

41. Fă rost de un permis de conducere și de un costum	244
42. Este ora două, cât e scorul?	247
GHIDUL NR. 5 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	252

Partea a șasea. Formula **255**

43. De ce îmbrățișările îți aduc bani	257
44. Cum s-a născut formula	263
45. Numerarul e suveran	273
46. Flori de la contabil și flori pentru recuperator	276
47. Integritatea mai presus de toate	279
GHIDUL NR. 6 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	281

Partea a șaptea. Iubim greșelile **283**

48. Provocări, nu probleme	285
49. Cinci pași pentru remedierea greșelilor	289
50. Nu pedepsi, aplică educația parentală eficientă	295
51. O dată este suficient	298
52. Uneori trebuie să închizi	301
53. Cum procedăm?	305
GHIDUL NR. 7 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	308

Partea a opta. Este mai ușor să îmbrățișezi în vremuri bune **311**

54. Nu lăsa clienții să simtă greutatea	313
55. Noua realitate	317
56. Înapoi în ofensivă	327
GHIDUL NR. 8 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	334

Partea a noua. Puterea noului	335
57. Trebuie să ai o organizație vie	337
58. Nu te împiedica de experiență	342
59. Nu țină ideile bune doar pentru tine	347
60. Ce va fi în 2030?	350
GHIDUL NR. 9 PENTRU ÎMBRĂȚIȘĂRI	359
Epilog. Îți poți imagina?	361
ANEXĂ. Bucură-te de cultura îmbrățișării	365
Mulțumiri	374

PARTEA ÎNTÂI

Curs introductiv de îmbrățișări

Principiile serviciilor entuziaste pentru clienți



Capitolul 1

Cum să creezi o cultură a îmbrățișării

Se pare că urgențele apar întotdeauna atunci când nu suntem pregătiți pentru ele, și exact asta s-a întâmplat în aventura cu paltonul bleumarin din cașmir. Era o zi rece de iarnă de la începutul lunii februarie. Fratele meu era plecat într-o călătorie de afaceri. Eu nu mă aflam în magazin pentru că participam la o întâlnire pe tema publicității. Oamenii de la Mitchells au primit un apel telefonic, iar provocarea mi-a fost transmisă imediat. Un manager de la o corporație din apropiere care ne era client sunase de la birou spunând că avea nevoie urgent de un palton bleumarin din cașmir. Urma să meargă la o întâlnire importantă de achiziții în New York și, când s-a uitat în șifonier, și-a dat seama că fiii îi luaseră toate paltoanele când au plecat la facultate. Omul avea multă energie și, de obicei, nu purta palton, însă prognoza meteo anunța temperaturi scăzute și ninsori abundente, iar întâlnirile pe care urma să le aibă

presupuneau să meargă destul de mult pe jos, așa că avea neapărat nevoie de un palton bleumarin.

Am sunat la magazin, dar am aflat că vânduserăm toate paltoanele bleumarin din cașmir mărimea 42, mărimea clientului. Dar aveam unul gri-deschis. L-am pus în temă pe Domenic Condoleo, croitorul nostru șef, și i-am spus să ia paltonul gri, mai multe costume, sacouri sport și câteva accesorii la care să se uite clientul. Sunt vânzător până în măduva oaselor și dacă tot mă duceam până acolo să-i vând un palton, poți fi sigur că urma să iau cu mine și alte lucruri.

Am luat imediat legătura cu cei doi furnizori de paltoane cu care colaborem, unul din Philadelphia, și atelierul Hickey Freeman din Rochester, New York. Ambii aveau paltoane bleumarin în stoc și ne-au promis că ni le vor trimite peste noapte la magazin. Apoi am sunat-o pe secretara clientului și i-am spus că eu și Domenic venim la el. Când am ajuns acolo, am urcat cu hainele la etajul trei. Managerul a sărit din scaun și a întrebat:

— Unde e paltonul albastru?

Am deschis calm plasele și l-am ajutat să se îmbrace cu paltonul gri. Firește, mi-a spus imediat:

— Jack, ăsta e gri.

Era iritat. Fie credea că nu fusesem atent, fie că sunt daltonist, și mi-a transmis asta foarte clar.

— Știu, i-am răspuns. La fel cum procedezi și tu în compania ta, și nouă ne place să alternăm produsele de cel puțin trei ori, dar le-am vândut pe toate cele bleumarin. Primum mâine două.

— Nu pot să aștept până mâine! a strigat el. Mă voi interesa dacă putem trimite elicopterul companiei să ridice paltoanele. De unde trebuie să vină?

— Liniștește-te, te rog, i-am spus. Poți să aștepți până mâine. Vin eu în New York.

Televizorul din birou era pornit și se difuzau știrile despre bursă, iar el a observat că acțiunile companiei lor creșteau, așa că s-a mai înveselit. Am profitat de moment pentru a trece la costumele, sacourile sport și cămășile pe care le adusesem. Așa cum bănuiam, a ales câteva lucruri, dar nu uitase de palton. Fiindcă era așteptat la o ședință, nu mai putea să stea, așa că secretara ne-a adus hainele să plecăm, și atunci s-a produs o *îmbrățișare*. Nu știu de ce nu mă gândisem mai devreme la asta, dar mi-am dat brusc seama că paltonul meu era din cașmir bleumarin, de la Hickey Freeman, mărimea 42. Și i-am spus omului: „Încearcă-l pe acesta”.

Îi venea ca turnat. A început să sară în sus de bucurie. I-am spus:

— Uite cum facem, îți dau paltonul meu în leasing pentru o zi sau două.

I-a plăcut ideea.

— Uau, Mitchells lucrează în domeniul leasingului, la fel ca noi, a spus el.

După două zile, i-am trimis noul palton. Toate acestea ar putea să ți se pară un efort prea mare pentru a mulțumi un client – i-am dat haina de pe mine, la propriu. Dar așa facem mereu, chiar și pentru cineva care cumpără pentru prima oară de la noi.

La asta se rezumă cursul introductiv de îmbrățișări.

În ultimii cincizeci și șapte de ani, familia mea s-a dedicat furnizării de servicii de cea mai bună calitate. Noi folosim termenul *îmbrățișare* pentru a descrie cultura noastră unică în materie de vânzări și în această primă parte îți voi oferi un tur personal prin lumea îmbrățișărilor Mitchell. Eu mă gândesc la îmbrățișare ca la un demers de a-i face pe toți membrii echipei mele să vândă cu pasiune, astfel încât să dezvoltăm relații de fidelitate pe termen lung cu clienții. Acestea sunt ideile esențiale: pasiune la nivelul întregii companii și relații pe termen lung. Experții în marketing numesc acest efort de a lega relații centrate pe client la nivelul întregii companii *marketing relational*. Pasiunea, în special, este unul dintre lucrurile în care cred din toată inima. Presupun că ai putea spune că sunt pasionat de pasiune.

Să îmbrățișezi clientul înseamnă să-l emoționezi, să-l asculți și să ai grijă de el, apropiindu-te atât de mult de el încât devine mai important decât orice altceva. În timp, într-o cultură a îmbrățișării se dezvoltă o relație personală și profesională unică între firmă și client – o fidelitate bazată pe încredere și, în cazul nostru, pe vânzări ce umplu șifonierele cu haine pe care clienții le poartă cu plăcere și care li se potrivesc.

După ce a fost stabilită relația cu clienții, aceștia ne devin prieteni. Nu vreau să se înțeleagă că toți clienții devin cei mai buni prieteni, care ne-ar destăinui cele mai mari secrete sau pe care i-am invita să meargă cu noi în vacanță. Asta ar fi cam ciudat (deși unii clienți chiar ajung să ne fie atât de apropiați). Vorbim de *prieten* în sensul de persoană care ajunge să aibă încredere în noi și să se bucure de compania noastră. Diferența este că ajungem să-i cunoaștem mai bine decât cunoaștem un client în sensul tradițional,

iar ei, la rândul lor, ajung să ne cunoască mai bine. Toate acestea prin cultura îmbrățișării.

Pentru a funcționa, această cultură trebuie adoptată de toți membrii organizației, de sus până jos. Asta înseamnă toată lumea, de la mine, la achizitori, la croitori, la managerii de credite și până la funcționarii care se ocupă de expediere. Într-o cultură a îmbrățișării, *toată lumea* îmbrățișează și *toată lumea* vinde, nu doar vânzătorii. Nici nu pot spune cât de important este lucrul acesta.

E nevoie de multă muncă pentru a crea o cultură a îmbrățișării – nu se dezvoltă peste noapte –, dar eu sunt convins că merită efortul. La urma urmei, îmbrățișările sunt îndrăgite de toți oamenii. Oricui îi place să fie îmbrățișat. Nu există nicio controversă în acest sens. Pur și simplu funcționează.

Bineînțeles, funcționează și din punct de vedere financiar. Pentru noi așa e cu siguranță. În fiecare lună, avem o întâlnire cu expertul nostru contabil în care discutăm fluxul de numerar, evoluția inventarului și alte criterii financiare care ne demonstrează că funcționează.

Și unul dintre cele mai bune aspecte ale culturii îmbrățișării este versatilitatea ei. Este o filosofie de afaceri care funcționează la fel de bine pentru cineva care vinde margarină sau pentru cineva care vinde laptopuri. Orice companie din orice domeniu poate învăța să îmbrățișeze.

Încearcă. Încearcă înainte de încheierea zilei. Zâmbește și îmbrățișează. Vezi dacă clienții tăi – sau fiica ori asistentul tău – nu îți zâmbesc și nu te îmbrățișează și ei drept răspuns.



Capitolul 2

Noul peisaj al lumii afacerilor

De ce este atât de importantă o cultură a îmbrățișării? Deoarece credem că domeniul comerțului cu amănuntul, și afacerile, în general, au trecut printr-o transformare fundamentală în ultimele decenii în ce privește mentalitatea și comportamentul, o transformare care are foarte multă nevoie de îmbrățișare. În mod deosebit, eu am observat trei schimbări extraordinar de importante în lumea afacerilor, schimbări care sunt adoptate de companiile de succes.

REACTIV → PROACTIV

Prima mare schimbare a fost trecerea de la o abordare reactivă la una proactivă. Cu ani în urmă, vânzătorii stăteau de cele mai multe ori degeaba și așteptau să intre oamenii în magazin. Așteptau și reacționau: „Vă putem ajuta cu ceva?”. Și îi ajutau. Dar asta nu mai funcționează. Acum trebuie să fim proactivi. Nu putem să stăm și să tăiem frunze la câini până intră cineva pe ușă. Trebuie să luăm măsuri

care să-i facă pe clienți să intre în magazin. Cu alte cuvinte, trebuie să inițiem vânzarea, nu numai să o finalizăm.

TRANZACȚII → RELAȚII

Cu ani în urmă, totul se baza pe tranzacții. Interacțiunea cu clientul începea și se încheia cu tranzacția. Să zicem că un client cumpăra trei costume, șase cămăși albe și două cravate, una cu dungi și alta uni. Nu existau niciun fel de reclamații. Era o vânzare bună și câștigai un comision frumos. Subiectul era încheiat. Nu știai ce urma să facă persoana respectivă cu costumele și cu cămășile acelea și nu pentru că nu ți-ar fi păsat; doar că nu aveai mentalitatea să o întrebi.

În ziua de azi nu mai este suficient să facem o vânzare. Trebuie să întrebăm clientul unde se va îmbrăca cu cele trei costume ca să ne putem da seama ce material, ce culoare și ce model i se potrivesc. De multe ori, noi știm mai bine decât el ce ar trebui să poarte într-un context de afaceri sau într-unul social ca să arate și să se simtă grozav. În cazul în care călătorește mult, îi alegem un material mai rezistent. Pe vremuri, se putea întâmpla să-i vindem un costum de o mie de dolari pe care îl puneă într-o geantă de voiaj și, când îl îmbrăca pentru prima oară, era tot șifonat. În ziua de azi trebuie să ascultăm pentru a înțelege nevoile clientului și asta înseamnă dezvoltarea unei relații *personale* cu el.

Oricine poate vinde un costum bleumarin. Oricine poate vinde o roabă. Dar asta nu este o relație.

Așa că vânzarea s-a transformat din tranzacție în relație. A trecut de la tranzacția „Vă pot ajuta cu ceva?” la „Costumul cel nou este pentru afaceri sau pentru o ocazie

specială?”. Analizăm cerința. Diferența esențială în realizarea acestei transformări este felul în care ne gândim la clienți. Eu am convingerea că trebuie să stăm cât mai aproape de ei.

LISTA „MAGICĂ” → SERVICIILE CENTRATE PE CLIENT

S-a produs și o a treia schimbare. Înainte, companiile aveau ceea ce eu numesc o listă „magică”, un amestec de mici servicii suplimentare pe care le ofereau tuturor clienților ca pe un stimulent să cumpere în continuare de la ele: parcare gratuită, retușuri gratuite, cafea gratuită și o politică permisivă de returnare a produselor. Lista magică definea serviciile. Orice firmă putea să-și elaboreze propria listă. Și noi am avut o asemenea listă și încă o mai avem. Lucrurile acestea chiar contează. Dar listele magice nu mai sunt suficiente. Prin relația pe care o dezvoltăm, trebuie să ne ascultăm fiecare client în parte pentru a ajunge să-l cunoaștem și să-i oferim serviciile suplimentare care sunt importante pentru el.

Eu le-am numit servicii centrate pe client. Spre exemplu, unii clienți ar putea dori să vină la cumpărături în afara orelor de vârf din cauza programului încărcat sau a vreunei fobii față de aglomerație. Așa că le deschidem magazinul noaptea. Sau le punem la dispoziție o garderobă privată. Dă-mi voie să-ți mai ofer un exemplu care ar putea părea caraghios, dar care funcționează. În timpul verii, în fiecare sâmbătă, împărțim gratuit hotdogi în fața magazinului. După o vreme, am introdus și hotdogi cușer pentru clientela evreiască. O clientă fidelă pe nume Carole avea

colesterolul mare, așa că am cumpărat pentru ea crenvurști din carne de curcan. Venea în fiecare sâmbătă să ia unul, așa că am început să-i spunem „Carole Dog”. Carole Dog este un serviciu centrat pe client. Înseamnă să fii dispus să te abați de la lista magică și să faci „ceva în plus”.

În industria hotelieră, o listă standard de servicii îți aduce trei, patru sau cinci stele, dar nu ți s-a întâmplat niciodată să stai la un hotel de patru stele care ți-a plăcut mai mult decât în unele de cinci stele? Sigur că da, iar motivul pentru care ți-a plăcut mai mult a fost acela că ai primit îmbrățișări. Poate chelnerița și-a amintit cum îți place să bei ceaiul sau cafeaua la micul dejun fără să fie nevoie să-i mai spui și a doua oară. Lista magică nu contează. Ceea ce contează sunt serviciile pline de pasiune și îmbrățișările.

DE LA CLIEŢI MULŢUMIŢI LA CLIEŢI EXTREM DE MULŢUMIŢI

Pune laolaltă toate aceste schimbări și, de la niște clienți mulțumiți, vei avea clienți *extrem* de mulțumiți. Treci de la a le îndeplini așteptările, la a le *depăși*. Poate Carole se aștepta să primească un hotdog, dar în niciun caz nu se aștepta la un Carole Dog. Iar în ziua în care i l-am oferit prima oară, ea mi-a mulțumit cu o îmbrățișare – de fapt, a fost un pupic sănătos și entuziast pe obraz. M-am simțit nemaipomenit.

Adevărul este că niște clienți mulțumiți pur și simplu nu mai asigură prosperitatea unei afaceri. Nu sunt cu adevărat fideli și vor trece la concurență la cel mai mic impuls. **Doar clienții extrem de mulțumiți sunt cu adevărat fideli.**