

Глава 2

Новые условия в мире бизнеса

Почему так важна культура объятий? Розничная торговля и мир бизнеса в целом претерпели в последнее десятилетие фундаментальный сдвиг в мышлении и поведении, который вызывает к необходимости обниматься. В частности, я заметил три важнейших изменения, которые принимают во внимание успешные компании.

Реагирование → Активное участие

Первая большая перемена — это переход от политики реагирования к проявлению инициативы. До начала 1980-х годов продавцы ждали, когда люди сами придут в магазины, а потом реагировали: «Чем я могу вам помочь?» То же самое делали и мы. Но это больше не действует. Теперь нужно принимать меры, которые обеспечат приток покупателей. Другими словами, нужно инициировать процесс продажи, а не просто завершать его.

Сделки → Отношения

Много лет назад взаимодействие с покупателем начиналось со сделки и сделкой же заканчивалось. Скажем, человек купил три костюма, шесть белых рубашек и пару галстуков, полосатый и однотонный. Никаких жалоб не поступило. Это считалось хорошей продажей. Вы не знали и знать не желали, что именно он собирается делать с этими костюмами и рубашками.

Сегодня недостаточно просто продать. Нужно поинтересоваться, для чего именно он собирается использовать три новых костюма, и тогда определить, какой тип костюма, какая ткань, цвет и модель ему подойдут. Нередко мы намного больше сведущи в том, что следует носить в той или иной обстановке, чтобы выглядеть и чувствовать себя великолепно. Если ваш покупатель много путешествует, вы посоветуете ему ткань с нужным составом, чтобы одежда не оказалась безнадежно измятой в чемоданах. Нужно внимательно слушать, чтобы понять его потребности, а это означает налаживание *личных* отношений.

«Чем я могу вам помочь?» превратилось в «Этот наряд вам нужен для работы или для особого случая?». Главное в этом переходе то, *как* вы теперь думаете о своих покупателях.

Стандартный «волшебный список» → Ориентированные на конкретных клиентов услуги

Есть и третье изменение. Раньше у компаний было то, что я называю «волшебным списком»: ассортимент небольших дополнительных услуг, которые служили стимулом для покупки: бесплатная парковка, бесплатная подгонка одежды по фигуре, бесплатный кофе и гибкие правила возврата товара. Любой бизнес мог составить свой собственный список. У нас он тоже есть. Все это важно, но уже недостаточно. Вам нужно получше узнать каждого покупателя и предложить дополнительные услуги, которые важны именно ему.

Я называю это услугами, ориентированными на конкретных клиентов. Некоторые, возможно, захотят что-то купить в ваше нерабочее время, потому что работают допоздна или ненавидят толчею. Так откройте для них магазин ночью. Еще один неординарный пример. Выглядит глупо, но отлично работает. Летом каждую субботу рядом с магазином мы раздаем хот-доги. В том числе кошерные хот-доги для покупателей-евреев. А для нашей постоянной покупательницы Кэрол, у которой повышен уровень холестерина, мы зака-

зываем хот-доги из индейки и называем их «кэрол-догами». Кэрол-дог — это пример клиентоориентированности. Все дело в готовности сделать что-то сверх стандартного списка.

В гостиничном деле стандартный перечень услуг обеспечивает вам три, четыре или пять звезд. Но приходилось ли вам останавливаться в четырехзвездочном отеле, который понравился больше, чем иные пятизвездочные? Наверняка. Так вот, этот отель запомнился вам потому, что вас там «обняли». Возможно, официантка запомнила ваш любимый сорт чая или кофе и подала его на завтрак без вашей просьбы. Волшебный список не столь важен. Важно обслуживание с энтузиазмом и *объятия*.

От удовлетворенных покупателей к чрезвычайно удовлетворенным

Если вы примените все изменения, то превратите своих *удовлетворенных* покупателей в *чрезвычайно удовлетворенных*. Вы прошли путь от соответствия ожиданиям к умению превзойти ожидания. В день, когда я подал Кэрол ее первый кэрол-дог, она обняла меня в ответ и с чувством поцеловала в щеку. Замечательное ощущение.

Просто удовлетворенных покупателей уже недостаточно для процветания бизнеса. Они не особенно преданы вам и оставят вас при первой возможности. *Только чрезвычайно удовлетворенные покупатели бывают чрезвычайно преданными.* (Мы к этому еще вернемся в последней главе.)

раньше	сейчас
Реагирование	→ Активное участие
Сделки	→ Отношения
Волшебный список	→ Услуги, ориентированные на клиентов
Довольные клиенты	→ Чрезвычайно довольные клиенты
Соответствовать ожиданиям	→ Превосходить ожидания