

APRECIERI PENTRU ÎMBRĂȚIȘEAZĂ-ȚI CLIENȚII

„Nu este suficient să-ți satisfaci clienții. În ziua de azi trebuie să crezi clienți care să-ți fie fani împătimiți. Citește *Îmbrățișează-ți clienții* și află cum trebuie să procedezi.”

– Ken Blanchard, coautor al volumelor *The One Minute Manager®* (*Manager la minut*)* și *Raving Fans®* (*Fani împătimiți*), președinte și consilier spiritual principal, The Ken Blanchard Companies

„*Îmbrățișează-ți clienții* vine cu un mesaj proaspăt și foarte necesar pe care orice afacere poate – și ar trebui – să-l urmeze. Adoptă-i mesajul și vei vedea cum firma ta va lua avânt.”

– dr. Bob Nelson, președinte, Nelson Motivation Inc., și autor al volumului *1001 Ways to Reward Employees* (*1001 de moduri de a-ți recompensa angajații***)

„*Îmbrățișează-ți clienții* de Jack Mitchell este o lecție cu privire la fundamentele plasării clientului pe primul loc despre care toată lumea vorbește, dar pe care puțini o aplică. Experiența familiei Mitchell reprezintă esența relației cu clientul: cunoașterea nevoilor individuale ale clienților tăi și un marketing orientat spre acestea. Cum sunt întotdeauna presată de timp, pot să intru în magazinele Mitchells și să găsesc ce-mi trebuie în cincisprezece minute.”

– Anne Mulcahy, fost președinte și director executiv, Xerox

„Această carte e plină de recomandări de afaceri și sfaturi foarte bune de viață. Deloc surprinzător, fiindcă reflectă felul

* Carte apărută sub acest titlu la Editura Curtea Veche, București, 2009. (n.tr.)

** Carte apărută sub acest titlu la Editura Litera, București, 2013. (n.tr.)

„În care am ajuns să-i văd pe Jack, Bill și pe toți membrii familiei Mitchell... foarte buni în afaceri și oameni de încredere!”

– Nicholas M. Donofrio, fost vicepreședinte executiv responsabil cu inovația și tehnologia, IBM Corporation

„Jack Mitchell descrie clar, cu foarte multă intuiție și recurgând la exemple concrete, felul în care familia lui s-a folosit de valorile referitoare la oameni pentru a transforma Mitchells într-una dintre cele mai bine administrate afaceri de familie din America.”

– David Bork, autor al *Family Business, Risky Business, How to Make It Work (Afacerea de familie, o afacere riscantă, cum să o faci să dea rezultate)*, și unul dintre cei mai buni consultanți la nivel mondial din domeniul întreprinderilor familiale

„Împletind valorile vechi și noi cu «îmbrățișarea», cred că parteneriatul Mitchells/Zegna va supraviețui provocărilor acestei epoci noi, marcată atât de incertitudine, cât și de oportunități.”

– Gildo Zegna, director executiv, Ermenegildo Zegna

„Uau! *Îmbrățișează-ți clienții* este un succes indiscutabil! Ar trebui să fie citită de toți americanii. Reprezintă drumul cert spre succes.”

– Jim Nantz, CBS Sports

„Din ce știu eu, nimeni nu depășește așteptările clienților mai mult decât cei de la Mitchells, și fac asta în fiecare zi. De fiecare dată când Jack susține o prelegere la Școala de Afaceri a Universității Columbia despre cultura „îmbrățișării”, doctozanzii pleacă inspirați de mesajul lui captivant. Vor să intre în

lumea afacerilor și să înceapă să îmbrățișeze. *Îmbrățișează-ți clienții* este bogată în idei simple, înțelepte și dovedite pe care toți conducătorii actuali sau viitori ai unei afaceri trebuie să le cunoască pentru a prospera în economia modernă.”

– R. Glenn Hubbard, decanul Școlii Doctorale de Administrarea Afacerilor, Universitatea Columbia

„Cumpăr de decenii întregi de la Richards; desigur că îmi plac mult hainele lor, dar revin mai ales datorită culturii lor de afaceri – ceea ce Jack numește «îmbrățișarea clienților». Toți cei de acolo – vânzătorii, croitorii, cumpărătorii și familia Mitchell – mă cunosc și îi cunosc, ne știm ca prieteni. Toți cei care speră să ofere servicii extraordinare pentru clienți vor avea de câștigat citind această carte.”

– Michael I. Roth, președinte și director executiv, Interpublic

„De cincizeci și cinci de ani, familia Mitchell e ca a doua mea casă. Îmi amintesc de incursiunile de mână cu tatăl meu prin primele lor magazine din Westport. De momentele când mă opream să stau de vorba cu ei și de chipurile lor familiare și zâmbitoare cu care mă întâmpinau. Îmi amintesc apoi de zilele când îmi duceam propriul fiu pentru incursiuni similare și mă gândeam că într-o bună zi va face același lucru cu copiii lui. Produsele de calitate oferite într-un mediu cald, avizat și prietenos au constituit dintotdeauna elementul neschimbat al experienței pe care o ai în magazinele Mitchells/Richards. Vorbim despre o situație în care toată lumea are de câștigat, despre o afacere grozavă și despre relații pe viață. E sâmbătă dimineața... și ai nevoie de o îmbrățișare și de încrederea care o însoțește?... Pornește spre cea de a doua ta casă... treci pe la Mitchells.”

– Michael Perlis, președinte și director executiv, Forbes Media

„Magazinele Mitchells sunt unul dintre cele mai bune modele pe care le-am văzut despre cum să faci să prospere o afacere de familie multigenerațională, acesta fiind motivul pentru care a fost prezentată ca studiu de caz la Școala de Afaceri Harvard. Sursa succesului ei este reprezentată de cultura călduroasă a «îmbrățișării» și utilizarea perspicace a tehnologiei care îi permite să ajungă la fiecare client. Toți cei care fac afaceri pot învăța ceva valoros de la familia Mitchell.”

– John A. Davis, coordonatorul Programului destinat familiilor implicate în afaceri, Școala de Afaceri Harvard, fondator și președinte, Institutul Cambridge pentru Întreprinderile Familiale

„Jack Mitchell este o nestemată. Pasiunea lui reală pentru a le asigura clienților servicii de primă clasă se face simțită la orice nivel. Sunt mândră să spun că Jack și ideile și conceptele lui stimulante fac acum parte din cultura noastră. Noi credem că serviciile sunt elementul-cheie care ne va diferenția în viitor și așteptăm cu nerăbdare să păstrăm viu spiritul ÎMBRĂȚIȘĂRII în deceniile următoare.”

– Holly Rush, președinte, Wholesale North America, Luxottica

„Jack, familia lui și întreaga echipă de la Mitchells au grijă de clienți ca nimeni altcineva. *Îmbrățișează-ți clienții* este o lecură obligatorie pentru toți membrii din conducerea Werner. Concentrarea atenției exclusiv asupra clientului din partea oamenilor abilitați să acționeze în acest sens reprezintă o combinație câștigătoare pentru succes.”

– William T. Allen, președinte și director executiv, Werner Co.

„Îmbrățișează-ți clienții oferă lumii afacerilor tehnici dovedite care asigură succesul pentru mai multe generații. Roagă-te ca această carte să nu cadă în mâinile concurenței.”

– Harry Paul, coautorul *FISH! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results* (*FISH! O modalitate remarcabilă pentru a-ți ridica moralul și a-ți îmbunătăți rezultatele*)

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

 ACT și Politon

2020

LUI BILL MITCHELL

Pentru tot ceea ce ești – frate, soț, tată, prieten.

Pentru curajul tău de a da piept cu viața așa cum este.

Pentru stilul tău special de leadership.

Pentru că ești partenerul meu în efortul de
a duce mai departe valorile părinților noștri
și afacerea creată de ei.

Pentru plăcerea, împlinirea și bucuria de a
preda împreună mai departe ștafeta și
patrimoniul în mâinile fiilor noștri.

Cuprins

Prefață la ediția din 2015	13
Prolog: Nu așa face toată lumea?	17
Partea întâi. Curs introductiv de îmbrățișări	27
1. Cum să crezi 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. Câinii 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 călduroasă 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

Prefață la ediția din 2015

În deceniul scurs de la publicarea acestei cărți despre afacerea noastră de familie care se ocupă cu comercializarea hainelor și a bijuteriilor și despre filosofia pe care o avem cu privire la modul în care oferim servicii extraordinare clienților, în lumea afacerilor s-au schimbat foarte multe lucruri.

Cele mai semnificative schimbări au fost ritmul accelerat al tehnologiei și creșterea vânzărilor pe internet în toate domeniile – transport aerian, servicii financiare, hoteluri, supermarketuri, unelte de grădinărit, orice. De la A la Z, de la Apple la Zappos, toate companiile caută noi moduri creative de a utiliza tehnologia pentru a vinde produse. Evident, lucrul acesta a pus la grea încercare toate tipurile de companii, mai ales pe cele ca noi care vând în magazine „adevărate”, din cărămidă și mortar.

Și noi ne-am schimbat. Cu un deceniu în urmă, compania era formată din două magazine în Connecticut. Acum avem cinci magazine, printre care unul în Long Island, New York, și două pe Coasta de Vest. Da, ne desfășurăm activitatea pe ambele coaste și suntem încântați! Vindem mai multe costume, cravate, rochii și pantofi decât înainte. Mai mult, afacerea noastră cu bijuterii a explodat. Nu numai că am supraviețuit recesiunii severe din 2008, dar am folosit-o ca pe o trambulină pentru a ne dezvolta spectaculos afacerea.

Unul dintre lucrurile care nu s-au schimbat câtuși de puțin este filosofia noastră fundamentală de a lega relații și de a oferi servicii personalizate clienților. Ne-am îmbunătățit serviciile și am muncit din greu pentru a ridica ștacheta astfel încât să-i facem pe clienți și mai fericiți. Sunt mai sigur ca niciodată că valorile și convingerile familiale de bază pe care le respectăm din 1958, când mama și tata au înființat afacerea, sunt la fel de semnificative și de relevante și în ziua de azi și presupun că vor fi la fel și în anul 2058.

Nimic nu m-a impresionat și emoționat mai mult decât felul în care a fost primită această carte. Încă primesc săptămânal e-mailuri sau telefoane de la oameni care îmi povestesc că au o companie care vinde palete pentru muște sau scule electrice și că au adoptat câteva dintre ideile noastre și au văzut diferența. Astfel de răspunsuri au venit din toate colțurile țării, dar și din India, Africa de Sud, Ecuador și, da, chiar și din Siberia.

Cu toate acestea, nimic nu mă supără mai mult decât firmele mari sau mici care nu oferă deloc sau oferă prea puține servicii clienților – și mă lovesc de acest lucru în fiecare zi. În această epocă foarte alertă a cumpărăturilor pe Internet și a schimburilor depersonalizate, sunt convins că oamenii tânjesc mai mult ca niciodată după un zâmbet și după un mulțumesc rostit de o ființă omenească.

Așa că am hotărât să reînnoiesc această carte. Cea mai mare parte a rămas neschimbată întrucât, așa cum spuneam, urmăm în continuare aceleași precepte pe care le prețuim de foarte mult timp. Nu am făcut decât să corectez câteva referințe ici și colo pentru a rămâne în actualitate. Am adus istoria noastră la zi. Îmi place să spun povești, așa că am adăugat unele noi din magazinele noastre – povești adevărate despre servicii reale pentru clienți.

Eu spun mereu că o afacere trebuie să se schimbe permanent, altfel moare, iar noi ne-am modificat modelul în încercarea de a-l face mai bun. Am inclus material despre lucrurile noi pe care le facem în materie de tehnologie pentru a rămâne o companie modernă, orientată spre viitor. Aproape de final am inclus încă o parte, intitulată „Este mai ușor să îmbrățișezi în vremuri bune”, în care vorbesc despre planul pe care l-am elaborat și care ne-a ajutat să trecem cu bine peste îngrozitoarea recesiune. Credem că este un plan bun care permite unei afaceri să reziste oricărui tip de tulburare economică.

Sunt încântat că am ocazia să aduc la zi *Îmbrățișează-ți clienții*. Sper să îți placă și sunt încrezător că te va inspira să încerci câteva îmbrățișări.

Prolog

Nu așa face toată lumea?

E curios cum o remarcă nonșalantă spusă la momentul potrivit poate ajunge să definească o viață întreagă de studiu. Cam așa mi s-a întâmplat mie.

Eu și familia mea deținem Mitchells Family of Stores (Magazinele familiei Mitchell), o afacere profitabilă specializată în comercializarea de îmbrăcăminte pentru femei și bărbați și de bijuterii de lux, înființată în Connecticut în 1958. În prezent avem vânzări de peste 125 de milioane de dolari. În 2001, am fost invitat să particip la o conferință sponsorizată de Fairchild Publications pentru directorii executivi din industria vestimentară. Conferința s-a desfășurat într-o stațiune turistică dintr-un oraș cu un nume frumos, Carefree, Arizona. Totuși, erau puțini participanții care se simțeau lipsiți de griji*. Sectorul comerțului cu amănuntul primea fără încetare tot felul de lovituri nemiloase care trăgeau pe toată lumea în jos. Magazinele universale duceau o

* Aluzie la numele orașului – Carefree – care se traduce prin „fără griji”. (n.tr.)

luptă îndârjită cu magazinele specializate în reduceri, magazinele online erau pe cale să transforme lumea comerțului cu amănuntul, iar oamenii se plâneau că serviciile pentru clienți erau realmente jalnice. Tema dezbaterii mesei rotunde la care luam parte rezuma destul de bine atmosfera sumbră: „Gaura neagră din domeniul vestimentar”.

Dar nu reflecta și dispoziția mea. Sunt rare zilele în care vei constata că nu sunt exuberant. Pur și simplu asta e firea mea. În ochii mei, paharul nu este niciodată pe jumătate gol; e plin în proporție de cinci optimi. De multe ori, e plin sau dă pe dinafară. Chiar înainte ca membrii mesei rotunde să fie prezentați, organizatorul evenimentului și unul dintre speakerii principali, făcând o observație asupra declinului din domeniul serviciilor pentru clienți, a spus că se îndoiește că ar fi mulți directori executivi, dintre sutele de participanți, care să știe cine sunt primii lor o sută de clienți. Apoi a cerut să ridice mâna cine își cunoaște primii o sută de clienți. Eu am fost primul. Când m-am uitat în jur, nu am văzut nicio mână ridicată.

M-am simțit chiar puțin stânjenit să stau cu mâna în sus, dar eram mai ales uimit că nimeni nu cunoștea aceste informații elementare și valoroase care le priveau compania. De cele mai multe ori când mă plictisesc acasă, în loc să citesc o carte, îmi deschid computerul și introduc parametrii care îmi afișează primii o sută sau primii o mie de clienți, bărbați și femei, și îi studiez așa cum studiam cuvintele din vocabular pentru testele de evaluare. Numele ajung într-un colțisor din creierul meu și rămân acolo. Așa cum înainte știam toate statisticile referitoare la Joe DiMaggio și Mickey Mantle*, acum încerc să știu toate statisticile referitoare la

* Jucători americani de baseball. (n.tr.)

primii mei o mie de clienți. Pentru că acesta este secretul: *să-ți cunoști clientul.*

După ce participanții la masa rotundă au fost prezentați, ni s-au alocat fiecăruia câte șapte minute pentru a spune ceva interesant pe tema „găurii negre”. Contribuția mea a fost destul de diferită de a celorlalți. Primul lucru pe care l-am spus a fost că eu văd comerțul cu amănuntul din ziua de azi ca pe un vulcan, și nu ca pe o gaură neagră. Îl văd ca pe un amestec de energie, lumină, căldură și lucruri bune care vor apărea ca urmare a exploziei. Șmecheria era să ai o abordare adecvată. Am mărturisit cât de uimit eram că nimeni dintre cei prezenți nu își cunoștea primii o sută de clienți. Am spus – sperând să nu par încrezut – că îmi cunosc primii o mie de clienți. Le-am povestit că toată lumea de la Mitchells, de la asociații de vânzări și până la croitori și oamenii de la livrări, se concentrează pe client și că am avut rezultate remarcabile procedând astfel. Mă gândeam la toți clienții noștri care în fiecare an cheltuiesc câte 5.000 de dolari în magazinele noastre, la clienții care cheltuiesc anual 20.000 de dolari și la cei care cheltuiesc anual 100.000 de dolari. Ba chiar avem câțiva care cheltuiesc anual 250.000 de dolari. Exact, 250.000 de dolari pe an pe haine din magazinele noastre. Mă gândeam la felul în care întâmpinăm fiecare client cu o salutare prietenoasă și un zâmbet. Mă gândeam la cei douăzeci de asociați de vânzări care ne aduc anual afaceri de 1 milion de dolari. Înainte era ceva ieșit din comun ca cineva să reușească să ajungă la 1 milion de dolari, dar acum ne așteptăm la lucrul acesta încă din primul an în care ni se alătură cineva. Avem chiar cinci asociați care aduc două milioane de dolari și unul care realizează incredibila sumă de trei milioane de dolari – în Westport, un oraș cu 28.000 de locuitori! Asta înseamnă

foarte multe costume și rochii, iar noi le vindem la bucată. Câte unui client pe rând.

Am continuat cu câteva povestiri despre măsurile elaborate și uneori aventuroase pe care le luăm pentru a depăși așteptările clienților noștri. La sfârșitul celor șapte minute alocate, eram entuziasmat. Așa pățesc când vorbesc despre compania noastră. M-am întors la locul meu, iar unul dintre participanți, reflectând la istorisirile mele, mi-a zâmbit și mi-a spus: „Sigur că da, Jack. Mai rămâne să ne spui că tu și asociații tăi de vânzări vă îmbrățișați efectiv clienții”.

L-am privit și, fără să clipesc, i-am răspuns: „Desigur. Nu așa face toată lumea?”

Și atunci lucrurile mi-au devenit limpezi. Restul lumii nu făcea ce făceam noi, iar noi ne îmbrățișam clienții. Eram un grup de „îmbrățișători”. Uneori, îi îmbrățișăm *fizic* – am văzut asociații de vânzări îmbrățișând strâns clienții și schițând câțiva pași de dans – dar, în principal, îi îmbrățișăm metaforic, acordându-le foarte multă atenție, așa cum ar trebui să facă toate companiile, dar nu o fac. Din momentul acela, am început să folosesc cuvântul „îmbrățișare” când vorbeam despre felul în care ne tratăm clienții în magazinele noastre – la început doar în sinea mea și, după aceea, de față cu familia și asociații – și părea că se potrivește, ca un costum croit perfect. Toate celelalte lucruri pe care le facem – cum ar fi ceea ce eu numesc „Marele secret”, „Formula” și „Ziua meciului” – izvorăsc din această practică simplă, dar esențială. În mintea mea, îmbrățișarea presupune pasiune, și fără perseverență, optimism, entuziasm și dăruire, serviciile pentru clienți nu vor fi niciodată extraordinare. Mai mulți oameni mi-au spus: „Jack, tu ești obsedat să oferi clienților servicii extraordinare!”.

Această carte prezintă filosofia de vânzări a unei familii. Timp de trei generații, și acum în drum spre a patra, familia mea a vândut îmbrăcăminte și accesorii bărbaților și femeilor din districtele Fairfield și Westchester, unde locuiesc și unde lucrează din ce în ce mai mulți directori executivi, ajungând acum în Long Island și în California. Cele două magazine pe care le avem în Connecticut sunt la mai puțin de o oră distanță cu trenul de Grand Central Terminal din New York, dar ni s-a spus că suntem foarte diferiți de restul lumii atunci când vine vorba despre grija, timpul și atenția pe care le acordăm fiecărui client în parte. Părinții mei au pornit afacerea în 1958 într-un fost magazin de piese pentru instalații de apă și canalizare, având un inventar format din trei costume și cafea oferită din partea casei. Mama le făcea cafea clienților în același ibric în care o prepara și acasă la micul dejun, așa că avea grijă să îl ia înapoi la sfârșitul zilei ca să-l spele cum se cuvine. În primul an, au avut vânzări de 50.000 de dolari și au fost peste măsură de încântați. Credeau că au ajuns în paradis.

În prezent, avem cele două magazine din Connecticut, Mitchells și Richards; Marshs în Huntington, Long Island; și Wilkes Bashford în San Francisco și Palo Alto. Avem vânzări de peste 125 de milioane de dolari pe an și suntem cu toții încântați să vindem costume și rochii la bucată și, firește, să ne îmbrățișăm clienții. Mare parte din volumul acesta este obținut în Westport, un oraș cu doar 28.000 de locuitori, și în Greenwich, aflat în apropiere, care are în jur de 60.000 de locuitori. Aproximativ jumătate din ei apar în sistemul nostru drept clienți pentru că, la un moment dat, le-am oferit o experiență foarte plăcută și memorabilă de cumpărare – una sau două îmbrățișări care i-au făcut pe oameni să revină.

Alții ne-au spus că suntem printre cele mai de succes – dacă nu chiar *cea mai* de succes afacere cu îmbrăcăminte de lux din categoria noastră, din țară și poate chiar din lume. Și asta nu se datorează produselor și nici prețurilor noastre – există și alte magazine care au produse grozave la aceleași prețuri –, ci felului în care ne tratăm clienții la nivel personal.

Nu exagerez dacă spun că, într-o măsură mai mare decât orice alt comerciant cu amănuntul din categoria noastră, noi suntem cei care îmbrăcăm corporatiștii Americii. Printre clienții noștri se numără directorii executivi, președinții, proprietarii, directorii financiari, șefii de departamente și antreprenorii unor companii de referință precum GE, IBM, Pepsi, Pitney Bowes, JP Morgan Chase, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Apple, Google, Facebook, Twitter, Instagram, Xerox, AARP și multe altele. La un moment dat i-am numărat și am descoperit că printre clienții noștri se numără peste cinci sute de directori executivi și președinți, pe lângă alte câteva mii de manageri și de bărbați și femei care lucrează pentru firmele acestora. Îmbrăcăm de asemenea și câteva vedete de film și câțiva sportivi celebri – cu alte cuvinte, oameni de succes pentru care felul în care arată este important. Ei știu că hainele sunt foarte importante în lumea afacerilor. În ciuda faptului că, în realitate, „hainele nu-l fac pe om”, acestea fac o diferență uriașă în cariera lor. Și sunt mândru să spun că printre clienții noștri se mai numără pompieri și ofițeri de poliție locali care mi-au fost colegi de școală și cărora le place să arate bine.

Toate acestea pot părea bune și frumoase, dar de ce ar trebui să te intereseze felul în care vindem noi? Deoarece cred cu tărie că filosofia noastră nu se reduce la costume și rochii, acesta fiind și motivul pentru care am vrut să scriu

o carte. În plus, numeroși clienți fideli și prieteni m-au rugat să încerc să fac cunoscută povestea noastră pentru a ajuta toate firmele să-și satisfacă clientela într-o perioadă în care clienții deziluzionați urlă să fie tratați mai bine.

La fel ca mulți oameni, și eu sunt mereu nemulțumit de serviciile lipsite de entuziasm oferite clienților, cu care mă confrunt în fiecare zi. Nu cu mult timp în urmă, am fost la supermarketul la care merg săptămânal să iau un curcan, și mi-au spus că nu mai au. Cum să rămâi fără curcani? Iar șefii magazinului nu s-au oferit să-mi facă rost de unul, nu m-au îndrumat spre alt magazin și nici măcar nu și-au cerut scuze. Atitudinea lor a fost de genul: „Ghinion, amice”. Timp de vreo cincisprezece ani, eu și familia mea am cumpărat mai bine de douăzeci de automobile Chevrolet de la reprezentantul local și în tot acest timp vânzătorul nu a sunat nici măcar o dată să întrebe cum merge mașina sau să-mi atragă atenția că se apropie momentul când ar trebui să caut o mașină nouă. Nici păs. Au uitat că le sunt client imediat ce am plecat cu mașina cumpărată.

Sunt rare ocaziile când lucrurile se întâmplă altfel. Dar când totuși se întâmplă, sunt de-a dreptul impresionat. Cu ani în urmă, când un reprezentant IBM încerca să ne vândă un computer, i-am pomenit în treacăt că trebuie să merg în New Hampshire ca să-l văd pe unul dintre fiii mei, care participa la un eveniment sportiv. La care el mi-a spus: „Mi-am luat de curând brevetul de pilot. Vă duc eu cu avionul. Să mergem”. M-am gândit: „Uau!”.

Și așa a început relația cu IBM-ul. O îmbrățișare într-un avion de mici dimensiuni.

Asta își dorește Mitchells: să facă oamenii să exclame „Uau!”. Aș vrea să văd lucrul acesta întâmplându-se în orice

afacere. Deoarece eu n-am nici cel mai mic dubiu că filosofia noastră poate fi aplicată cu ușurință pentru a vinde orice – spaghete, motoare de avion, covoare, acțiuni și obligațiuni, asigurări sau fotolii din puf. Teoria de management pe care o utilizăm pentru a administra Mitchells va funcționa în toate afacerile care au clienți și nu-mi vin în minte prea multe care nu au.

Filosofia noastră se bazează pe o viață întreagă petrecută în magazin vânzând haine. Prima regulă a vânzărilor este că trebuie să fii prezent. Eu caut și acum să fiu efectiv printre clienți în fiecare zi, cu un metru de croitorie atârnat de gât, măsurând pe cineva sau îndrumând un client spre raionul potrivit. Dar chiar dacă mi-am pus ideile în practică ici și colo, rolul meu a fost mai mult acela de a analiza și facilita ideile echipei noastre și ale clienților. Pentru că filosofia îmbrățișării pe care o aplicăm în vânzări este efectiv o filosofie de familie. În această afacere sunt implicați nouă membri ai familiei Mitchell și fiecare dintre ei a contribuit cu un element vital la felul în care ne desfășurăm activitatea. Părinții mei, prin munca grea depusă pentru a pune afacerea pe picioare, au dezvoltat multe dintre principiile care continuă să fie aplicate și în ziua de azi. Fratele meu Bill, care a fost dintotdeauna partenerul meu prețios, m-a învățat nenumărate lucruri despre cum să vinzi în spiritul îmbrățișării și, fără el, Mitchells nu ar fi devenit marele succes care este astăzi. Bill este omul din magazin care spune glume și în general joacă rolul șefului de personal zâmbitor. Împreună avem șapte fii și, deși i-am învățat multe atât pe ai mei, cât și pe ai lui, și ei m-au învățat pe mine câteva. Când scriu despre cum vindem noi la Mitchells, scriu despre o filosofie formată din ingeniozitatea colectivă a trei generații de membri ai familiei Mitchell.

Viziunea noastră este că oricine devine client al magazinului nostru, începe o relație de durată cu noi. Devine pe loc prietenul nostru. Acesta este mottoul pe care îl avem: „Cine ne-a fost client o dată, ne rămâne prieten pentru totdeauna”. Așa a fost din prima zi de activitate și așa va rămâne mereu. Mie îmi este limpede că oamenii sunt însetați de companii care se concentrează pe relația cu clienții. Vor să fie răsfățați. Le place când le zâmbești. Apreciază bilețelele de mulțumire. Și vânzătorii excelenți vor să lucreze pentru companii care se concentrează pe relația cu clienții. Aceste companii au mai mult succes pentru că vânzările bazate pe relații duc inevitabil la o productivitate și la o profitabilitate ridicate. Este mult mai plăcut să mergi dimineața la serviciu într-o companie care se concentrează pe relații. Și noi vrem să mergem la lucru cu plăcere.

Magazinele Mitchells au succes, cred eu, nu fiindcă ne-am dat seama că relațiile aduc rezultate. Numeroase companii înțeleg asta. Partea grea este să le formezi. Noi reușim să o facem. Și aici intră în scenă îmbrățișarea. La urma urmei, devine plictisitor să vinzi la nesfârșit costume, automobile sau mașini de tuns iarba. Dar poți să soluționezi această problemă abordând fiecare client ca pe o oportunitate unică. Îți voi arăta cum să faci și cum să te distrezi în același timp!

Stilul în care am scris cartea este foarte apropiat de cel în care vorbesc, adică am amestecat filosofia de afaceri a imaginii de ansamblu cu povestiri din viața reală și cu un strop de istorie a familiei Mitchell. Pentru cei cărora le plac listele, am adăugat la fiecare capitol liste cu idei și principii-cheie. Deoarece vreau să-mi îmbrățișez cititorii, la finalul fiecărei părți am inclus un ghid pentru îmbrățișări care rezumă ideile principale pe care le-am prezentat.

În anexă vei găsi un fel de joc pe care îl numesc Testul de evaluare a îmbrățișărilor. Nu îți face griji, are rolul să te distreze, iar rezultatele nu vor fi expediate niciunui colegiu.

Simt că am fost cu adevărat binecuvântat cu o familie extraordinară și cu o afacere minunată de care pot fi mândru. Îmi place să vorbesc, să spun istorioare, dar mai ales îmi place să discut despre ceea ce știu, adică despre vânzări. Și despre îmbrățișări. Așa că hai să începem și să aflăm cum să ne îmbrățișăm clienții.

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 aflu 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 colaboram, 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 aștepti 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 îți 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 întâmpnat 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 CLIENȚI *MULȚUMIȚI* LA CLIENȚI *EXTREM DE MULȚUMIȚI*

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.**

VECHI**NOU**

Reactiv	→	Proactiv
Tranzacții	→	Relații
Lista „magică”	→	Servicii centrate pe client
Clienți mulțumiți	→	Clienți foarte mulțumiți
Clienți foarte mulțumiți	→	Clienți extrem de mulțumiți
Îndeplinirea așteptărilor	→	Depășirea așteptărilor



Capitolul 3

Organizația centrată pe client

La Mitchells, ne-am adaptat la aceste schimbări importante din lumea afacerilor prin crearea unei organizații centrate în primul rând pe client, nu pe produs sau pe preț. Noi credem că organizațiile centrate pe client se pricep cel mai bine să îmbrățișeze. Prin *centrare pe client* vreau să spun că clientul este centrul universului. Totul se învârte în jurul lui. Toată lumea spune că clientul este important, dar, în majoritatea afacerilor, faptele spun altceva. Puterea unei filosofii centrate pe client apare din faptul că toată organizația și toată atenția acesteia se concentrează asupra clientului. Nu putem să fim centrați pe client decât dacă *toate* departamentele organizației îmbrățișează cu pasiune clientul.

Mie îmi este limpede că numeroase companii importante, indiferent dacă vând haine sau pâine cu mălai, sunt complet axate pe produs. Dacă sunt în industria vestimentară, cum suntem noi, sunt interesați să afle dacă materialul este din lână Super 100 sau din lână Super 180. Produsele sunt lucrate de mână sau la mașină? Culoarea este

gri-deschis sau măsliniu? Cu doi sau cu trei nasturi? Cămașa este cu mânecă scurtă sau cu mânecă lungă?

La Mitchells, prioritatea noastră nu sunt hainele. Nu sunt nici primul lucru la care ne gândim, nici ultimul. Nu interpreta greșit. Ne plac produsele de calitate și le căutăm până în cele mai îndepărtate colțuri ale lumii, dar ne concentrăm pe clienți.

Poate că asta ți se pare de necrezut. Un magazin de îmbrăcăminte care nu se concentrează pe haine? Dar acesta e adevărul. Și, dacă am fi un restaurant, nu ne-am concentra pe mâncare. Dacă am fi un magazin de electronice, nu ne-am concentra pe playere Blu-ray. Firmele au pierdut din vedere că adevărata prioritate sunt clienții, nu produsul. Majoritatea companiilor cred că nu trebuie decât să ai o mulțime de produse grozave la un preț adecvat și clienții se vor năpusti ca lăcustele în magazinul lor. Numeroase magazine au astfel de lucruri și, firește, le avem și noi, la rândul nostru. Îți poți cumpăra de oriunde un sacou sport albastru sau o fustă neagră de calitate. Îți poți cumpăra un televizor bun cu ecran plat din orice magazin de electronice. Îți poți lua o canapea bună de la o mulțime de magazine de mobilă. De aceea, felul în care îți tratezi clienții este cel care îți asigură succesul pe termen lung. Dacă vrei să prosperi în ziua de azi, trebuie să te gândești mai întâi la *client*, nu la concepte precum *rentabilitatea investiției* sau *marje*. Mult prea mulți manageri de companii habar nu au cine le sunt clienții, ce vor sau ce părere au și nu au nici cea mai vagă idee cum să afle.

Dacă te concentrezi pe client, înseamnă să personalizezi relația dintre vânzător și cumpărător. Înseamnă că toată compania ta îi ascultă pe clienți și învață de la ei. Înseamnă să le oferi clienților ce vor ei, nu ce vrei tu să le vinzi.

Înseamnă să le cunoști preferințele mai bine decât ei înșiși și să poți prevedea ce-și doresc.

Eu le spun mereu asociaților noștri să afle mai multe despre clienți decât despre marfa pe care o vând. În domeniul nostru de activitate, avem ceva numit UGS*, unitatea de gestionare a stocurilor. Aceasta definește în mod unic un articol. Ar putea indica stilul, măsura și culoarea unui costum sau a unei rochii. La Mitchells/Richards, ne place să spunem că ne „ugesăm” clienții (când le spun asta oamenilor, am grijă să pronunț clar, ca să nu înțeleagă că îi „agresăm”). Încercăm să ne măsurăm și să ne înțelegem clienții în toate felurile posibile. Avem peste 400.000 de clienți în baza noastră de date și, pentru că am ascultat și am învățat de-a lungul anilor, am ajuns să știm foarte multe lucruri despre fiecare dintre ei.

Pentru a crea relații bazate pe îmbrățișare, este esențial să avem oameni care lucrează de multă vreme cu noi și ne mândrim cu asta. Uneori, integrarea propriu-zisă a unui partener durează mai mult decât ne-ar plăcea, dar, la final, devine ceva natural și acesta este motivul pentru care partenerii cu vechime sunt atât de productivi. Ni s-a spus că angajații noștri au o vechime mult mai mare decât cei din majoritatea celorlalte magazine de marcă. Șefii noștri de magazin, Tom Maleri și Jeff Kozak, lucrează cu noi de peste treizeci de ani. În magazinele din Connecticut, croitorii-șefi au, în medie, cincizeci de ani de activitate. Construiești relații grozave dacă lucrezi la ele timp de mai mulți ani. Când stau de vorbă cu directorii altor companii, aceștia îmi spun mereu cât de mult le fluctuează personalul. Din când în când, menționează câte un angajat cu care colaborează de

* SKU în engl., Stock Keeping Unit. (n.ed.)

foarte multă vreme, dar de obicei o fac în cadrul discuției despre oameni în vârstă și obosiți pe care ar vrea să-i scoată mai devreme la pensie.

După ce ai construit o organizație centrată pe client, vei observa că fidelitatea clienților se dezvoltă în timp, și odată cu ea, profitabilitatea. Relațiile trainice dintre clienți și vânzător sunt cheia profitabilității pe termen lung. Atunci când ai relații solide, clienții vor cumpăra mai mult de la tine. Te vor recomanda altor oameni. Vor comunica mai bine cu tine și îți vor spune ce le place și ce nu le place, lucru care va face ca afacerea ta să devină mai eficientă și mai eficace. Cei mai buni clienți sunt cei care își doresc cel mai mult să-ți fie bine și ție, așa că e normal să înveți de la ei. Iar clienții fideli vor fi mai înțelegători dacă faci vreo greșală și vor returna mai puține articole pentru că le cunoști mărimea, știi ce le place și ce nu le place.

Într-o organizație centrată pe client, toată lumea se gândește automat la el înainte de orice altceva. Dă-mi voie să-ți spun o întâmplare care ilustrează acest lucru.

Ray Rizzo este un client extraordinar, iar tatăl lui era un personaj cu totul aparte, căruia nu-i găseam cu ușurință haine care să-i vină bine. Era predispus la fluctuații mari de greutate, era scund și corpulent, adică nu purta mărimea standard. Tatăl lui Rizzo locuia în New Orleans și, cu câțiva ani în urmă, venise în Connecticut să-l viziteze pe Ray de Crăciun. Clanul Rizzo era invitat la un prieten acasă în Ajunul Crăciunului și tatăl lui Ray uitase să-și aducă ceva adecvat de îmbrăcat. Nu avea un sacou sport și nici o pereche bună de pantaloni – nimic. Așa că Ray i-a zis: „Să mergem la Mitchells”.

Când au ajuns la magazin, era deja ora patru. Trebuiau să plece de acasă la șase. Inutil să mai spun, erau presați de timp. Ray m-a văzut, a venit la mine și mi-a spus: „Jack,

avem o problemă”. Mi-a explicat situația și i-am răspuns: „Bine, hai să-i luăm măsurile tatălui tău”. L-am măsurat și lucrurile arătau rău. I-ar fi trebuit o jachetă scurtă numărul 53, și pantaloni obișnuiți 48. Niciun magazin din lume nu ar fi avut la raft ceva care să se potrivească acestor dimensiuni sau care să fie măcar pe aproape, și totuși asta era situația în care ne aflam, în Ajunul Crăciunului. Unde era Moș Crăciun când chiar aveai nevoie de el?

Așa că m-am dus la Ray și i-am spus: „Of, Doamne, este scund și corpulent și noi nu avem numerele acestea pe stoc. Tatăl tău are un corp problematic”. Am chicotit amândoi. Apoi i-am spus: „Dar hai să vorbim cu Domenic, croitorul nostru șef, să vedem ce putem face”. Așa că i-am invitat pe Ray și pe tatăl lui să ia loc, i-am servit cu ceva de băut și Dom a trecut la treabă. Dom îi cunoștea deja pe cei doi, pentru că toți membrii organizației noastre interacționează cu clienții. Fiindcă îi cunoștea, lui Dom îi păsa de ei. Fiindcă îi păsa de ei, nu a mai contat că era aproape ora închiderii și că era Ajunul Crăciunului. Singurul lucru important era că tatăl lui Ray avea nevoie de niște haine – și încă repede.

Așa că Dom a luat cea mai mare geacă și cea mai mare pereche de pantaloni pe care le-a găsit. În decurs de o oră, el și echipa lui din atelierul de croitorie le-au transformat într-o vestimentație care îi venea perfect tatălui lui Ray. Arăta grozav și se simțea la fel. Ne-am îmbrățișat o dată, și încă o dată, timp în care ne-a mulțumit mie și lui Dom de o sută de ori.

Îmi amintesc că m-am întors acasă simțindu-mă foarte mândru de Domenic, pentru că făcuse un efort suplimentar. La fel de important, eram mândru că familia mea reușise să creeze un mediu în care Domenic a făcut o minune fără ca proprietarul să-i spună ce trebuie să facă.



Capitolul 4

Principiul de aur

Nu poți să devii cu adevărat centrat pe client dacă nu ai grijă ca toată organizația să fie unificată și ca toată lumea să intre în contact cu clientul, prin urmare trebuie să asiguri și să creezi condițiile pentru ca lucrul acesta să se întâmple. În organizația noastră există foarte puține reguli, întrucât eu detest regulile. Le-am detestat când eram mic, le-am detestat în facultate și le detest și în ziua de azi. O companie care se bazează pe reguli îmbrățișează cu mari dificultăți. Așa că noi avem principii în loc de reguli și principiul nostru de aur, esențial pentru o cultură a îmbrățișării, este că, la un moment dat, toată lumea ajunge să lucreze în magazin, printre clienți. Firește, nici eu și nici Bill nu facem excepție. Începem de sus. Și atunci când tata își făcea apariția, chiar și la nouăzeci și opt de ani, se ducea în magazin unde întâmpina și saluta clienții și prietenii și sporovăia cu ei în timp ce făcea turul magazinului, și uneori aceștia se țineau după el de parcă ar fi fost Fluierarul din Hamelin.

În fiecare zi lucrez în magazin măcar un interval scurt de timp și în toate sâmbetele și în zilele aglomerate de dimineață până seara, cu un centimetru atârnat de gât, deoarece vreau să transmit mesajul că indiferent cât de sus se află cineva în cadrul organizației, trebuie să stea să servească clienții. Asta le demonstrează clienților și partenerilor că ești pregătit de afaceri. Trebuie să transmiți mesajul acesta de sus. Eu consider că servirea clienților este o onoare, un privilegiu și o plăcere. Vânzările axate pe relații se bazează pe prezența proprietarilor și a celor din conducere în magazin, printre clienți. Unele afaceri nu au un spațiu propriu-zis în care să vândă, cum avem noi (în cazul brokerilor, computerul reprezintă magazinul și cred că în domeniul asigurărilor de viață, spațiul de vânzare ar fi livingul clientului), dar ce vreau să spun este că toată lumea trebuie să poată interacționa cu clientul.

Motivul pentru care vreau ca toată lumea să lucreze la un moment dat în magazin este că acela reprezintă locul unde ne este cel mai ușor să-i vedem, să-i atingem și să-i urmărim pe clienți în carne și oase. Tocmai de aceea nu avem un depozit în Est, de unde se expediază și unde se primește marfa. Asta se întâmplă în toate cele trei magazine. Oamenii care se ocupă de livrări împachetează și ambalează cu atenție hainele care urmează să fie expediate pentru că văd clienții la etaj și ajung să-i cunoască. Atunci când cunoști pe cineva după nume, ești motivat să ai grijă ca, în momentul în care clientul scoate haina din cutie, aceasta să fie călcată cum trebuie și el să se simtă îmbrățișat. Acesta este motivul pentru care atelierele de croitorie se află în incinta magazinului, pentru a-i putea aduce pe clienți înăuntru și a le face cunoștință cu ceea ce noi numim Națiunile Unite, deoarece avem croitori din zece țări

care retușează hainele. Aceștia au contact direct cu clienții, prin urmare se pot mândri când cos o haină pentru o întâlnire la Casa Albă sau pentru nunta unicei fiice a unui client.

Principiul nostru conform căruia toată lumea trebuie să lucreze printre clienți este motivul pentru care nu trebuie să apelăm la o mare agenție publicitară din afară. Aproape toate lucrurile sunt rezolvate într-un birou mic din magazin. Managerii și asociații își fac timp să personalizeze aproape fiecare material de marketing: „Bună, Allison, sperăm că te bucuri de vară. Costumul acesta nou ți-ar sta grozav”. Sau: „Bună, Debbie, sperăm că a fost frumos în excursie, am primit un nou pulover care arată extraordinar și parcă ar fi fost făcut pentru tine”. Departamentul de marketing se află chiar în magazin, și de aceea cunoaște clientul. În felul acesta, oamenii de la marketing știu că asociații de vânzări îmbrățișează fiecare client în alt fel și, prin urmare, înțeleg cât de importantă este fiecare notă personală care însoțește materialul expedit pentru dezvoltarea unor relații de fidelitate pe termen lung.

Și să nu-i uităm pe cei de la achiziții, poate cei mai importanți oameni care îmbrățișează, imediat după cei care se ocupă de vânzări. Mă îndoiesc că mai există vreo firmă în țară în care cei de la achiziții să stea în magazin la fel de des ca oamenii noștri, vânzând, ascultând și descoperind ce vor clienții. Majoritatea achizitorilor nu ajung să vadă niciodată spațiul de lucru cu clienții și nici vreun client. Nu văd oamenii în carne și oase.

Mie mi se pare de bun-simț ca oamenii care fac achizițiile să lucreze în magazin. La urma urmei, ei sunt cei care merg și aleg produsele pentru clienți. Cum ar putea alege produsele potrivite dacă nu interacționează niciodată cu

ei? Atunci când Phyllis Bershaw, una dintre cele mai bune vânzătoare veterane pe care le avem, apelează ca la o resursă la Linda Mitchell, soția mea și responsabilă pentru achiziția de produse pentru femei, spunându-i: „Ajută-mă să-i găsec o rochie specială lui Marianne pentru un eveniment important”, Linda chiar o cunoaște pe Marianne și știe ce i s-ar potrivi cel mai bine. Iar când ajunge la New York, Paris sau Milano pentru a cumpăra colecțiile de modă pentru sezonul următor, se gândește la Marianne în timp ce modelele se mișcă grațios pe podium. Asta este o îmbrățișare mare. Sau când Bob Mitchell lansează o nouă colecție atât pentru raionul de femei, cât și pentru cel de bărbați, el nu face asta pentru că ar fi avut o intuiție paranormală, ci fiindcă știe că avem clienți care ar fi încântați de aceste haine de lux costisitoare pe care le-a ales gândindu-se la ei. Asta este o îmbrățișare.

Până și cei de la departamentul nostru economic vizează spațiul în care vindem. Clienții fideli înseamnă un profit mai mare și, cu toate acestea, majoritatea celor de la economic nu au întâlnit niciodată un client fidel, nu știu de ce clienții sunt fideli și nici măcar nu-și dau seama că ei sunt sursa banilor pe care îi numără. Și, totuși, directorii economici ai multor firme de seamă iau de obicei decizii importante care subminează capacitatea companiei de a oferi îmbrățișări.

Așa cum se poate înțelege din toate acestea, una dintre modalitățile prin care îți poți da seama dacă firma ta este centrată pe client este să vezi unde sunt amplasate birourile. Unde se află biroul directorului executiv, atelierul de croitorie, birourile de achiziții sau de contabilitate? Ar trebui să fie în magazin, nu într-un centru de distribuție, altfel

vei pierde interacțiunea personală dintre colaboratori și clienți.

Dacă toată lumea e prezentă în magazin, atunci toată lumea sesizează nevoia de a îmbrățișa, iar asta va duce la și mai multe îmbrățișări. Noi îmbrățișăm atunci când aducem cu avionul din Italia un specialist în retușuri pentru a-l îmbrăca pe unul dintre clienții noștri de seamă. Îmbrățișăm atunci când oamenii de la achiziții colaborează cu departamentul de marketing pentru a organiza o prezentare de produse cu vânzare. Îmbrățișăm și atunci când organizăm un mic turneu de golf și îi invităm pe cei mai mari clienți ai noștri și pe principalii producători și designeri ai noștri. Clienților le place să joace golf cu producători și designeri de renume. Îmbrățișăm și atunci când închiriem un restaurant local și invităm cei mai importanți clienți ai noștri în semn de recunoștință și pentru a-l asculta pe jurnalistul Carl Bernstein.

Și când spun „toată lumea din magazin”, nu mă refer doar la spațiul restrâns unde vindem efectiv, ci oriunde se găsesc clienții. Înainte ca toate ziarele importante să aibă o aplicație, timp de mai mulți ani, în fiecare anotimp, obișnuiam să ne trezim dimineața devreme și să mergem în gările din Westport, Greens Farms, Wilton, Fairfield, Greenwich și Rye și să împărțim ziare și cafea de la șase până la opt dimineața. Și asta era o îmbrățișare, una mare. Oamenii se uitau la noi și ne întrebau: „Ce faceți?”, iar noi le răspundeam: „Suntem aici ca să vă oferim un *New York Times* și o cafea gratuită și să vă mulțumim”. Iar după ce se urcau în tren, își deschideau ziarul, și materialul nostru promoțional pentru primăvară sau toamnă le cădea în poală, și nu puteau să nu se uite prin el. Cu un zâmbet. Ei, asta e o îmbrățișare.



Capitolul 5

Îmbrățișarea este o mentalitate

Însuși cuvântul *îmbrățișare* ar putea lăsa impresia că susținem tot felul de lucruri neclare, sentimental-lacrimogene. Nu este adevărat, deși căldura este o parte importantă a afacerii noastre. Eu definesc *îmbrățișarea* mai mult ca pe o mentalitate decât ca pe o acțiune fizică. Este modul în care ne gândim la clienți. Pentru noi, *îmbrățișarea* este un cuvânt mai delicat pentru pasiune și relații. Este o modalitate de a ne apropia de clienții noștri și de a-i înțelege cu adevărat. Mie îmi place să spun: „Ascultă, înveți, îmbrățișezi”.

În cel mai simplu sens, o *îmbrățișare* este orice depășește așteptările unui client. Poate să fie ceva banal, ca un zâmbet sau o privire în ochi. Ar putea fi o strângere fermă de mână. Ar putea fi grăbirea procesului de modificare a hainelor pentru un client nou, care nu s-ar aștepta să fie servit cu promptitudine. Ar putea fi faptul că ne amintim numele clientului, deși este a doua oară când îl vedem, iar

prima dată a fost cu doi ani în urmă. Ar putea fi faptul că îl întrebăm pe client despre copiii lui și știm cum îi cheamă și ce vârstă au, deși sunt cinci la număr. Este faptul că ne amintim unde lucrează. Când noul director economic al unei mari companii a venit la noi și l-am întâmpinat felicitându-l pentru faptul că prețul acțiunilor companiei pentru care lucra crescuse cu cinci dolari cu o zi înainte, a fost absolut uluit. Asta este o îmbrățișare.

Fiecare dintre angajații companiei noastre îmbrățișează diferit și așa și trebuie să fie. Unii se simt în largul lor îmbrățișând viguros pe cineva. Alții strâmbă din nas la contactul fizic. Este în regulă. Oamenilor de felul acesta le place să strângă mâna cuiva, să bată palma, să privească pe cineva în ochi sau să trimită note personale. Adoptă îmbrățișarea care ți se potrivește, ție și clientului.

Odată, ca exercițiu, am stat și am scris o listă cu diferitele feluri de îmbrățișări și am ajuns la treizeci și trei înainte să încep să mă doară mâna. Printre cele pe care le-am scris s-au numărat: să oferi cuiva ceva de băut sau un snack, să duci bagajele cuiva până la mașină, să trimiți o felicitare pentru ziua de naștere, să trimiți o ilustrată aniversară, să-ți amintești numele cuiva, să coși un nasture, să calci pantalonii, să suni când ai promis că o vei face, să trimiți flori pentru o zi specială, să trimiți flori după o vânzare importantă, să suni și să inviți pe cineva la masă la magazin, să faci rezervări pentru cineva la un restaurant exclusivist, să cumperi bilete la un meci sau la teatru, să deschizi magazinul în afara orelor de program pentru întâlniri private, să ai o politică permisivă de returnare a produselor care îți permite să dai banii înapoi zâmbind, să suni un alt magazin pentru a face rost de lucrurile pe care nu le ai, să cunoști produsele, să zâmbești, să rezolvi pe loc problemele