

Spis treści

PODZIĘKOWANIA	11
PROLOG. Czy nie każdy tak postępuje?	17
CZEŚĆ PIERWSZA. 101 uścisków. Zasady żarliwej obsługi klienta	27
1. Stworzenie kultury przytulania	29
2. Nowa sytuacja biznesu	34
3. Organizacja klientocentryczna	38
4. Złota zasada	44
5. Przytulanie to mentalność	49
6. Wszyscy są w kuchni	56
7. Pamiętaj też, jak się wabi pies	59
8. Gromadzenie przytuleń	62
9. Sprzedaż bielizny w niedzielę	64
10. Obowiązują smokingi	68
11. Uścisk zwrotny	72
JAK PRYZYTULAĆ - WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 1.	74
CZEŚĆ DRUGA. Od trzech garniturów do trzech tysięcy. Rozwój przytulającej organizacji	77
12. Po pierwsze: troska o ludzi	79
13. Nie chodzi o lokalizację, lokalizację, lokalizację - chodzi o obsługę, obsługę, obsługę	83
14. Trzy zasady rozwoju	88
15. Zdobądź głównego szefa, a zdobędziesz każdego pracownika	95

16. Przytulaniem pokonaj przeszkody	98
17. Rodzinne zasady	103
18. Dziś połowa szafy, jutro – każdy wieszak . . .	108
JAK PRZYTULAC – WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 2.	111
CZĘŚĆ TRZECIA. Wielka tajemnica. Jak zatrudnić i zatrzymać wspaniałych sprzedawców	113
19. Po pierwsze: ludzie	115
20. Zatrudnianie. Cechy wspaniałego sprzedawcy	117
21. Stwórz sprzedawcom możliwości	123
22. Współpraca kontra rywalizacja	127
23. Tresura dla psów, kształcenie dla ludzi	132
24. A teraz o nich się zatroszcz!	143
JAK PRZYTULAC – WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 3.	150
CZĘŚĆ CZWARTA. Oliwia już tu nie pracuje. Nie możesz konkurować bez techniki	153
25. Technika musi wspierać przytulanie	155
26. Znamy ciebie i twój ulubiony krawat	160
27. Chodzi o to, jak korzystasz z techniki – twój sposób myślenia	164
28. Produkty w odpowiedniej ilości	170
29. Wspinaczka na piramidę	173
30. Jeden na jednego	179
31. Lubimy napisać kilka słów	184
JAK PRZYTULAC – WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 4.	188
CZĘŚĆ PIĄTA. Dzień zawodów. Graj tak, aby wygrać	191
32. Zmierzaj do wygranej	193
33. 3 P = Profity	197
34. Wszyscy na boisku	205
35. Zapal własne światła	208
36. Bądź jak lustro	210
37. Zbadaj terytorium	213
38. 10 wspaniałych zagrywek – i zwycięstwo! . .	216

39. Liczy się konsekwencja	222
40. Zdobądź prawo jazdy i garnitur	225
41. Jest punkt druga. Jaki mamy wynik?	228
JAK PRZYTULĄĆ - WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 5.	233
CZĘŚĆ SZÓSTA. Formuła. Opracuj rentowny model	235
42. Dlaczego przytulanie się opłaca	237
43. Narodziny formuły	243
44. Gotówka rządu!	252
45. Kwiaty od księgowego, kwiaty dla windykatora	255
46. Etyka ponad wszystko	258
JAK PRZYTULĄĆ - WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 6.	260
CZĘŚĆ SIÓDMA. Kochamy pomyłki! Co robić, gdy popełnisz błąd	261
47. To są wyzwania, a nie kłopoty!	263
48. Naprawianie błędów - pięć kroków	267
49. Zamiast karać - oswój!	273
50. Raz wystarczy!	276
51. Czasami musisz zamknąć interes	279
52. Jak nam idzie?	283
JAK PRZYTULĄĆ - WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 7.	287
CZĘŚĆ ÓSMA. Moc tego, co nowe. Stale wzbogacaj kulturę przytulania	289
53. Posiadanie żywotnej organizacji	291
54. Nie pozwól, by rutyna cię upośledziła	296
55. Dziel się najlepszymi pomysłami	301
56. A jak będzie w 2015?	304
JAK PRZYTULĄĆ - WSKAZÓWKI. CZĘŚĆ 8.	313
EPILOG. Czy potrafisz sobie wyobrazić...	315
DODATEK. Z przyjemnością zabaw się w grę w dopieszczanie klientów	319

Podziękowania

Nikt nie pisze książki bez olbrzymiej pomocy, toteż i ja nie jestem wyjątkiem. Kilkudziesięciu krewnym, kolegom, przyjaciółom, klientom i przytulaczom różnego rodzaju należą się serdeczne podziękowania i ogromny uścisk za szczerą pomoc i wsparcie.

Linda Mitchell, moja żona, wciąż jest jedyną miłością mojego życia. Zasluguje na moją najgłębszą wdzięczność. Żadne słowa nie wyrażą należycie uczuć, jakie do niej żywię. Uczyniła tak bardzo, bardzo wiele dla mnie i naszej rodziny, poświęcając dużą część siebie dla innych, każdego dnia bez wyjątku. Aby sfinansować moje studia, porzuciła potencjalną karierę naukową po ukończeniu wydziału fizyki na Phi Beta Kappa*. Wspaniale pogodziła wychowanie naszych synów i pracę w rodzinnym handlu detalicznym. Później dołączyła do mnie w naszej rodzinnej firmie i pokierowała działem dla pań. Nie mielibyśmy dziś działu damskiego, gdyby nie ona. I w dużo większym stopniu, niż ktokolwiek inny w moim życiu, stawia mi wyzwania na każdym kroku; sprawia, że wyznaczam sobie nowe cele i rozwijam się na gruncie prywatnym i zawodowym. Dziękuję, kochanie.

* Phi Beta Kappa – prestiżowe stowarzyszenie najlepszych absolwentów w USA; także określenie członka tego stowarzyszenia. *Wszystkie przypisy pochodzą od tłumaczki.*

Nigdy nie osiągnąłbym takiego sukcesu bez Billa, mojego brata, który codziennie błyszczy mądrością i niezrównanymi umiejętnościami przytulania w naszych sklepach i na każdej stronie tej książki. Linda jest moim partnerem w życiu i dla naszej rodziny, Bill jest moim partnerem w interesach od ponad 33 lat i jestem przekonany, że będzie nim dalej, dopóki nie odejdziemy z tego świata. Rzecz jasna, mamy odmienne charaktery i różne umiejętności; z pewnością zdarzyło się nam parę różnic zdań i sporów, lecz zawsze bezwarunkowo się kochamy, wzajemnie szanujemy i akceptujemy. Niniejsza książka nie powstałaby bez jego ogromnego udziału.

Nigdy nie będę umiał dostatecznie podziękować naszemu ojcu, niejako protoplaście przytulania, Edowi Mitchellowi. Tata zawsze był marzycielem. Wierzę, że jedną z przyczyn jego długowieczności (gdy piszę te słowa, ma już 98 lat) jest fakt, że zawsze myśli o jutrze albo o następnym roku lub kolejnym. Prawdopodobnie Tata nauczył mnie wizualizacji i myślenia perspektywicznego, tak jak Mama (wieczny odpoczynek racz jej dać, Panie) przekazała mi moc doprowadzania spraw do końca i bodziec do stawania się jak najlepszym. Pamiętam, że kiedy byłem młodym chłopakiem, każdego ranka pomagała mi przygotować się do sprawdzianów, a w szkole średniej wiedziała o każdym meczu piłki nożnej, który rozgrywałem. Była, dosłownie, moim poranno-poniedziałkowym rozgrywającym. Nie krytykowała mnie po fakcie, lecz zachęcała do myślenia, jak mógłbym rozgrywać spotkania albo przygotować lepszą grę na następny mecz. Poza tym, że żywię wdzięczność dla rodziców za założenie firmy Ed Mitchell Inc., gorąco dziękuję Tacie za jego wizję, a Mamie za umiejętność realizowania planów. Moi rodzice wprowadzili naszą *Złotą zasadę*, że każdy przy-

chodzi na piętro sklepu i odnosi się do klienta tak, jak sam chciałby być potraktowany na jego miejscu: jak gość w domu.

Szczególłą wdzięczność jestem winien moim synom: Russellowi, Bobowi, Toddowi i Andrew. Kocham ich, a każdego z osobna lubię takiego, jaki jest. Wszyscy są niesłychanie bystrzy, wykształceni, więc przebywanie z nimi i, oczywiście, praca, to przyjemność. Dziękuję im za odkrywczę rady, sugestie i zachętę podczas pisania. A Russellowi dziękuję za wymyślenie tytułu tej książki. Cała czwórka jest prawdziwym zespołem. W pewien sposób wydaje się naturalne, że, na przykład, gdy Bob zaczyna zdanie, Todd i Andrew coś do wypowiedzi dorzucają, a Russell kończy myśl.

Jestem także wdzięczny synom Billa: Scottowi, Chrisowi i Tylerowi. Scott, jako członek naszego rodzinnego zespołu, jest po prostu zachwycający. Zawsze gotów do działania, pełen entuzjazmu, z wrodzoną chęcią doskonalenia się i rozwijania. Chris i Tyler pracują poza firmą, ale trzymam kciuki, aby dołączyli do nas, jeśli tylko zechcą, gdy będą dla nich konkretne stanowiska. Bardzo doceniam ich wsparcie dla tego projektu.

Szczególne podziękowanie należy się Sue Mitchell – za wspieranie Billa, za skłonność do zadawania pytań, które trzeba było zadać w chwili, gdy nie zawsze byliśmy gotowi na nie odpowiedzieć. I za wychowanie trzech synów, którzy wyrosli na wspaniałych ludzi.

Ostatni rodzinny uścisk jest dla Muriel Mitchell, nowej żony Taty, która podarowała mu cudowne, drugie życie. Uwielbiam ją, zwłaszcza za to, co uczyniła dla Taty.

Ogromny uścisk ofiarowuję Pameli Miles, mojej nieocenionej asystentce – za poniesiony trud, niewątpliwą dzielność i za uwagi dotyczące tej pracy. Bez niej wciąż tylko marzyłbym o napisaniu książki.

Oczywiście mam dług wdzięczności wobec naszego utalentowanego zespołu doradców, za wszystkie uściski przez wiele lat, kiedy pomagał nam rozwijać firmę. Specjalne podziękowania są dla Raya Rizzo, który usilnie mnie namawiał, żebym odważył się i napisał *Przytul swoich klientów*. Setki uścisków mam dla Davida Borka, konsultanta naszego rodzinnego przedsięwzięcia, a także dla Boba Shullmanna, przewodniczącego Shullman Research Group, eksperta w dziedzinie zdobywania wartościowej informacji zwrotnej od klientów i doskonalenia obsługi klienta.

Równie mocne uściski przekazuję wszystkim nadzwyczajnym sprzedawcom w spółkach Mitchell i Richard (nazwiska podałem w *Dodatku*) – za dzielenie się historiami o przytulaniu oraz za to, że każdego dnia prezentują kulturę opisaną w tej książce. Mnóstwo uścisków mam także dla naszych wspaniałych handlowców i dostawców – za to, że stanowią część naszej rodziny oraz za wszystko, co dla nas zrobili.

Wiele podziękowań i uścisków ofiarowuję dla redaktor Mary Ellen O'Neill. Poprosiła, bym obrał drogę, która zaowocowała znacznie lepszą i łatwiejszą w odbiorze książką. Will Schwalbe od początku wierzył w naszą filozofię przytulania – ściskam jego i wszystkich moich nowych przyjaciół w wydawnictwie Hyperion. Dziękuję za Wasz bezcenny wkład i wsparcie.

Chcę również podziękować Jacquesowi de Spoelberchowi, mojemu agentowi, za jego entuzjazm i mądre rady.

Słowa to za mało, by wyrazić wdzięczność dla Sonniego Kleinfielda, mojego współpracownika. W moich oczach Sonny jest Tigerem Woodsem i Michaelem Jordanem literackiego świata. Jest autorem wszystkich celnych trafień, które wykonał z wdziękiem, szybkością, finezją

i pasją w trakcie tej całkiem dla mnie nowej gry o nazwie „książka”. Sonny skupiał moją uwagę, znakomicie przedstawił moje pomysły i materiał oraz uchwycił i zachował mój punkt widzenia. Sonny był zawsze obok mnie, tak niezawodny i solidny jak Cal Ripken*. Jest wyjątkowym człowiekiem i wspaniałym przytulaczem.

I, oczywiście, dziękuję centrum wszechświata naszego biznesu: wszystkim Wam, cudownym klientom i interesantom. Dziękuję, dziękuję bardzo i ściskam Was, ściskam i ściskam. Wielu podzieliło się ze mną swoimi historiami i cennymi opiniami. Nigdy, przenigdy nie zapomnę, że nie prowadzilibyśmy naszej firmy, nie mając Was do przytulania.

* Calvin Edwin Ripken – znany jako Cal lub Cal Jr. Łącznik i obrońca trzeciej bazy w amerykańskiej Głównej Lidze Baseballowej; jego kariera była związana z zespołem Baltimore Orioles. Jeden z najlepszych łączników w historii tego sportu, miał przydomek „Żelazny człowiek”, gdyż trwał w drużynie mimo licznych kontuzji.

PROLOG

Czy nie każdy tak postępuje?

To zabawne, że spontaniczna uwaga, zrobiona w odpowiednim momencie, może skonkretyzować naukę z całego życia. Właśnie coś takiego mi się przydarzyło.

W Connecticut zarządzam spółką Mitchell/Richard – dochodową, luksusową firmą odzieżową, którą założono w 1958 roku. Obecnie zarabiamy na sprzedaży ponad 65 milionów dolarów. Kilka lat temu zaproszono mnie do udziału w dyskusji panelowej organizowanej przez Fairchild Publications dla dyrektorów generalnych w branży odzieżowej. Konferencja odbywała się w ośrodku wypoczynkowym w mieście o miłej nazwie Carefree*, w Arizonie. Jednak niewielu uczestników czuło się beztrosko. W handlu detalicznym trwała wówczas bezlitosna nagonka, która wszystkich przygnębiała. Domy towarowe dzielnie walczyły z firmami oferującymi obniżki, sklepy internetowe zaczynały zmieniać świat handlu detalicznego, a ludzie skarżyli się, że obsługa klienta jest naprawdę fatalna. Temat dyskusji, w której miałem wziąć udział, dość wiernie oddawał ponury nastrój: „Czarna dziura w odzieży”.

Ale temat nie odzwierciedlał mojego nastroju. Rzadko zdarza się, bym odczuwał coś innego, niż kipiącą energię. Po prostu tak zostałem ukształtowany. Dla mnie szklanka nigdy nie jest do połowy pusta – jest w 5/8 pełna;

* *Carefree* (ang.) – beztroski.

w wielu przypadkach jest pełna po brzegi albo się przelewa. Zanim przedstawiono uczestników dyskusji panelowej, jeden z kluczowych prezenterów i organizatorów konferencji zabrał głos. Nawiązując do upadku obsługi klienta, powiedział, że wątpi, by wielu spośród kilkuset obecnych dyrektorów w ogóle wiedziało, kto stanowi setkę ich najważniejszych klientów. Poprosił, aby podnieść ręce: kto zna stu swoich najlepszych klientów? Błyskawicznie podniosłem rękę. Kiedy rozejrzałem się, nie zobaczyłem nikogo innego z uniesioną dłonią.

Byłem trochę zakłopotany, samotnie machając ręką, ale najbardziej zażenowany byłem faktem, że nikt inny nie miał tak podstawowych i wartościowych informacji o swojej firmie. Gdy nudzę się w domu, to zamiast poczytać książkę, wolę włączyć komputer i wprowadzić parametry, wyszukujące najważniejszych (stu albo więcej) klientów, mężczyzn i kobiet. Potem zapoznają się z nimi, jakbym studiował słówka potrzebne do szkolnego sprawdzianu*. Imiona zaszywają się w zakamarkach mojego mózgu. Kiedyś wiedziałem wszystko o takich sławach, jak Joe DiMaggio i Mickey Mantle**, teraz próbuję zapamiętać wszelkie informacje o tysiącu moich najważniejszych głównych klientów. W tej grze właśnie o to chodzi: **znać klienta**.

Kiedy już przedstawiono uczestników dyskusji, każdy z nas miał siedem minut na powiedzenie czegoś odkrywczego na temat „czarnej dziury”. Moje wystąpienie mocno

* W oryginale skrót SAT – w USA *Scholastic Aptitude Test*, egzamin sprawdzający zdolności naukowe kandydata na studia, a w Wielkiej Brytanii – *Standard Assessment Task*, testy sprawdzające postępy w nauce (dla dzieci w wieku 7, 11 i 14 lat).

** Joe DiMaggio (1914–1999) i Mickey Mantle (1931–1995) – sławni bejsboliści drużyny New York Yankees. Drugi z nich zyskał sławę jako gracz na polu zewnętrznym i obrońca pierwszej bazy.

różniło się od innych. Po pierwsze, powiedziałem, że obecny handel detaliczny przypomina mi wulkan, a nie czarną dziurę. Jawił mi się jako połączenie energii, światła, żaru i dobrych rzeczy, które mogą wynikać z wybuchu. Chodzi o to, aby mieć właściwe podejście. Nie omieszkalem wspomnieć, jak zdumiało mnie, że moi równi rangą koledzy nie znają swoich stu najlepszych klientów. Powiedziałem (i mam nadzieję, że nie zabrzmiało to pompatycznie): „Znam swój tysiąc najważniejszych klientów”. Opowiedziałem, jak u Mitchellów wszyscy, od ekspedienta po krawca i dostawcę, są skupieni na kliencie. Postępując w ten sposób, osiągamy nadzwyczajne wyniki. Myślałem w tamtej chwili o wszystkich klientach, którzy wydają u nas 5000 dolarów rocznie, rok po roku, ale także o tych, którzy wydają co roku 20 000 dolarów, jak również o tych, którzy wydają 100 000 dolarów. Mamy nawet kilku, którzy wydają 250 000 dolarów rocznie. Zgadza się: 250 000 dolarów rocznie na ubrania z naszych sklepów. Myślałem o tym, jak przyjmujemy klienta przyjaznym powitaniem i uśmiechem. Pomyślałem o dwóch tuzinach sprzedawców, którzy przynoszą firmie co najmniej 1 milion dolarów zysku rocznie. Kiedyś był to niesłychany wynik, żeby ktoś zarobił dla spółki 1 milion dolarów, ale teraz spodziewamy się, że to będzie pierwszy rok, gdy ktoś do nas dołączy. Mamy nawet pięciu ekspedientów, którzy przynoszą firmie 2 miliony dolarów, a także jednego, który zdobywa niewiarygodne 3 miliony dolarów – i to w miejscowości, w której jest 28 000 mieszkańców! To oznacza mnóstwo garniturów i sukienek, a sprzedajemy jedną sztukę na raz, każdemu klientowi z osobna.

Kontynuowałem wystąpienie, przytaczając kilka historii o naszych bardziej wyszukanych i ryzykownych zabiegach,

na jakie się decydujemy, aby nasze działania przerosły oczekiwania klientów. Gdy minęło moje siedem minut, byłem naprawdę rozemocjonowany. Zawsze tak się ze mną dzieje, gdy mówię o naszej firmie. Wróciłem do stołu, przy którym wcześniej siedziałem, a jeden z uczestników, zastanawiając się nad anegdotami, uśmiechnął się do mnie i stwierdził: „No jasne, Jack. Może jeszcze nam powiesz, że ty i twoi sprzedawcy dosłownie przytulacie swoich klientów”.

Spojrzałem na niego i bez mrugnięcia okiem odparowałem: „Oczywiście. Czy nie każdy tak postępuje?”.

I właśnie wtedy ta myśl stała się dla mnie jasna jak słońce. Wszyscy inni nie robili tego, co my, a my właśnie przytulaliśmy naszych klientów. Byliśmy grupą przytulaczy! Czasami **fizycznie** przytulamy klientów – widziałem paru ekspedientów, którzy faktycznie wymieniali z klientami niedźwiedzi uścisk i kręcili się z nimi w kółko na piętrze – lecz przeważnie przytulamy ich w przenośni, poświęcając im pełną, wyteżoną uwagę, jaką powinien oferować każdy biznes, ale nie robi tego. Od tamtej chwili nasze podejście do klientów w Mitchell/Richard zacząłem nazywać przytulaniem – najpierw sam dla siebie, potem w rodzinie i w gronie pracowników. I wyglądało na to, że określenie pasuje, jak idealnie skrojony garnitur. Wszystko inne, co robimy – nazywam to *Wielką tajemnicą, Formułą* lub *Dniem zawodów* – wynika z tej prostej, ale kluczowej praktyki. W moim odczuciu przytulanie oznacza pasję, a bez pasji i zaangażowania obsługa klienta nigdy nie będzie nadzwyczajna. Ludzie mówią mi: „Jack, masz obsesję na punkcie nieprzeciętnej obsługi klienta!”.

Moja książka opowiada o filozofii sprzedaży prowadzonej przez pewną konkretną rodzinę. Moi krewni przez trzy pokolenia ubierali mężczyzn i kobiety w okręgach

Fairfield i Westchester, gdzie w dużym stopniu skupia się życie i, coraz częściej, praca kadry zarządzającej. Nasze sklepy znajdują się w odległości mniejszej niż godzina jazdy pociągiem z Grand Central Station w Nowym Jorku, ale wszyscy mówią nam, że jesteśmy o lata świetlne dalej, jeśli chodzi o troskę, czas i uwagę, jakie poświęcamy każdemu klientowi. Moi rodzice rozpoczęli działalność w 1958 roku, w pomieszczeniu po dawnym sklepie ze sprzętem hydraulicznym, z namiastką towaru w postaci trzech garniturów i z darmową kawą, ile dusza zapagnie. Moja matka parzyła kawę w tym samym czajniku, którego używała w domu przy śniadaniu, więc zawsze zabierała go po dniu pracy, aby dobrze wyszorować. W ciągu pierwszego roku sprzedaż przyniosła rodzicom 50 000 dolarów i byli tym przejęci.

Dzisiaj mamy dwa sklepy w Connecticut, pod szyldem *Mitchells and Richards*. Przynoszą rocznie ponad 65 milionów dolarów zysku, a my jesteśmy podekscytowani: i sprzedają garniturów czy sukienek po jednej sztuce, i przytulaniem klientów. Osiągamy takie wyniki w Westport, 28-tysięcznym mieście, a także w pobliskim Greenwich, które ma około 60 000 mieszkańców. Z grubsza biorąc, co drugie gospodarstwo domowe figuruje w naszym systemie jako klient, ponieważ zdarzyło się, że jego domownicy zrobili u nas bardzo miłe i godne zapamiętania zakupy. To był z naszej strony uścisk, jeden lub dwa, który sprawił, że wrócili do nas po więcej. Ludzie mówią nam, że jesteśmy wśród cieszących się największym powodzeniem (jeśli nie: cieszącymi się **największym** powodzeniem) luksusowych sklepów odzieżowych tej wielkości - w kraju, a być może na świecie. I to nie z powodu oferowanych wyrobów lub cen - inne sklepy mają doskonałe towary za tę samą cenę. Dzieje się tak dlatego, że traktujemy klientów wyjątkowo osobiście.

Nie widzę przesady w stwierdzeniu, że ubieramy korporacyjną Amerykę w większym stopniu, niż jakikolwiek inny sprzedawca detaliczny naszego typu. Nasi klienci to dyrektorzy generalni, prezesi, właściciele spółek, dyrektorzy finansowi, kierownicy filii oraz przedsiębiorcy z wielu firm, z których nazwami stykamy się w życiu codziennym: GE, IBM, Verizon, Coke, Pepsi, JP Morgan Chase, Gillette, Merrill Lynch, Lehman Brothers, American Skandia, Xerox i wiele innych. Raz ich nawet podliczyłem i odkryłem, że ponad pięciuset dyrektorów i prezesów należy do naszej klienteli, razem z dosłownie tysiącami osób na kierowniczych stanowiskach oraz z wieloma mężczyznami i kobietami, którzy pracują w tych firmach. Wyposażamy także sporą grupę znakomitości z branży filmowej i gwiazd sportu, innymi słowy: ludzi, którzy odnieśli sukces i dbają o wygląd. Zdają sobie sprawę, że ubrania są potężnym narzędziem działania w świecie biznesu. Chociaż nie suknia zdobi człowieka, ale człowiek suknię, to ubranie często ma olbrzymie znaczenie w karierze. Z dumą mogę powiedzieć, że naszymi klientami są także miejscowi strażacy i oficerowie policji, z którymi dzieliłem szkolną ławę, a którzy również pragną świetnie się prezentować.

Wszystko to brzmi bardzo ładnie, ale dlaczego miałby kogoś obchodzić nasz sposób prowadzenia sprzedaży? Świecie wierzę, że nasza filozofia nie ogranicza się do sprzedaży garniturów i sukien - i właśnie dlatego chciałem napisać książkę. Ponadto wielu wiernych klientów i przyjaciół namawiało mnie do próby przekazania naszej historii, aby pomóc wszystkim firmom podjąć większy wysiłek i usatysfakcjonować klientelę w czasach, gdy pozbawieni złudzeń klienci głośno domagają się lepszego traktowania.

Jak wielu innych, sam jestem nieustannie sfrustrowany beznamiętną obsługą klienta, z jaką się codziennie spotykam. Nie tak dawno zajrzałem do supermarketu, w którym bywam zwykle co tydzień. Chciałem kupić indyjskie mięso i usłyszałem, że go nie ma. Jak mogą się skończyć indyki? Menedżerowie sklepu nie zaproponowali, że poszukają mi choć jednej sztuki, nie skierowali mnie gdzie indziej, a nawet nie przeprosili za taką sytuację. Postawa personelu sprowadzała się do stwierdzenia: „A to pech!”. W ciągu około 15 lat moja rodzina i ja kupiliśmy około dwóch tuzinów samochodów u miejscowego przedstawiciela marki Chevrolet. Przez cały ten czas sprzedawca nigdy nie zadzwonił z pytaniem, jak auta się sprawują, ani z sugestią, że chyba nadszedł czas, bym obejrzał nowe. Ani słowa! Gdy auto odjechało z parkingu, o kliencie można zapomnieć. Rzadko zdarza się odwrotna sytuacja. Jednak w takich chwilach dają się pokonać. Wiele lat temu, kiedy IBM starało się sprzedać nam komputery, rozmawiałem z ich przedstawicielem i napomknąłem, że muszę wyskoczyć do New Hampshire, żeby zobaczyć jednego z moich synów podczas rozgrywek sportowych. Sprzedawca odpowiedział: „O, a ja dopiero co zdobyłem licencję pilota. Podrzucę pana. Lećmy!”. Pomyślałem: „Super!”.

I w ten sposób zaczęła się współpraca z IBM. To był uścisk w postaci lotu małym samolotem.

O to chodzi w firmie Mitchellów: sprawić, by ludziom wyrwało się: „Super!”. Bardzo chciałbym spotykać się z czymś takim w każdej firmie. Nie mam wątpliwości, że naszą filozofię można bez wahania zastosować przy sprzedaży wszystkiego: makaronu, silników samolotowych, dywanów, akcji i obligacji, ubezpieczeń albo wypełnionych fasolą woreczków do gry. Teoria zarządzania,

do której sięgamy, prowadząc spółkę rodziny Mitchellów, sprawdza się w każdej firmie, która ma klientów. I nie przychodzi mi na myśl wiele spółek, w których by się nie przydała.

Nasza filozofia powstała w wyniku życiowego doświadczenia zdobytego na piętrze sklepu podczas sprzedaży ubrań. Wciąż staram się codziennie przebywać na piętrze, z centymetrem krawieckim na szyi, szukając odpowiedniego rozmiaru dla gościa albo prowadząc klienta do właściwego działu. Jednak z chwilą, gdy zaszczepiłem moje pomysły tu i tam, w pracy stałem się bardziej mediatorem i realizatorem wspaniałych idei. Dzieje się tak, ponieważ nasza filozofia sprzedaży jest tak naprawdę filozofią rodzinną. W spółce działa dzielnictwo Mitchellów (łącznie z moim 98-letnim ojcem, od którego wszystko się zaczęło) i każdy z nas wniósł w działalność coś istotnego. Moi rodzice poprzez swoją ciężką pracę przy zakładaniu firmy określili wiele zasad, których przestrzegamy do dzisiaj. Mój brat Bill, zawsze cenny partner, udzielił mi (i udziela) niezliczonych lekcji sprzedaży opartej na przytulaniu; sklepy Mitchellów nie odniosłyby takiego sukcesu, jaki stał się ich udziałem, gdyby nie on. Na piętrze Bill jest tym, który sypie najnowszy kawałami i w ogóle zachowuje się jak uśmiechnięty maitre de Mitchells'. Razem wzięci mamy siedmiu synów i podczas gdy ja uczyłem wielu rzeczy swoich i jego synów, oni także uczą mnie. Kiedy piszę o tym, w jaki sposób sprzedajemy u Mitchellów, to piszę o filozofii, która jest sumą pomysłowości trzech pokoleń Mitchellów.

Nasza wizja opiera się na tym, że każdy, kto zostaje klientem naszego sklepu, wchodzi z nami w trwały związek. Natychmiast zostaje naszym przyjacielem. Nasze

motto brzmi: „Raz zostajesz klientem, na zawsze – przyjacielem”. Było tak od dnia, kiedy pierwszy raz otworzyliśmy drzwi. I tak będzie zawsze. Jest dla mnie jasne, że klienci tęsknią za firmami, które kierują się partnerstwem. Chcą być rozpieszczani. Lubią, gdy się do nich uśmiechasz. Doceniają liściki z podziękowaniem. A wspaniali sprzedawcy chcą pracować dla firm, które są nastawione na budowanie związków. Takie firmy odnoszą większy sukces, ponieważ sprzedaż, która tworzy więź, zawsze prowadzi do wysokiej wydajności i rentowności. Z dużo większą przyjemnością idzie się rano do pracy w firmie ukierunkowanej na partnerstwo. A my chcemy czerpać z pracy radość.

Odnosimy sukcesy w firmie Mitchellów nie dlatego, jak sądzę, że zdajemy sobie sprawę ze skuteczności partnerskiego podejścia. Wiele firm to rozumie. Trudność polega na tym, aby to partnerstwo wprowadzić w życie. Na tym etapie wchodzi w grę przytulanie. Realizacja jest wszystkim. Ostatecznie ciągłe sprzedawanie garniturów, jednego za drugim, może stać się tak samo nudne, jak sprzedaż samochodów czy kosiarek do trawy. Jednak można temu sprostać, podchodząc do kontaktu z każdym klientem jak do niepowtarzalnego wyzwania i okazji. Właśnie ten aspekt sprawy mam nadzieję pokazać.

Sposób, w jaki napisałem książkę, przypomina mój sposób mówienia, polegający na łączeniu ogólnej filozofii biznesu z historiami wziętymi z życia. Na dokładkę znajdziecie tutaj odrobinę historii rodziny Mitchellów. W treści rozdziałów wypunktowałem kluczowe myśli i zasady dla tych, którzy lubią zestawienia. Chcę przytulić moich czytelników, dlatego na końcu każdej części zamieściłem wskazówki, jak przytulać – one podsumowują najistotniejsze omówione kwestie. W *Dodatku* znajdziecie

coś w rodzaju gry w przytulanie, którą nazywam *Testem osiągnąć w przytulaniu* (H.A.T. *Hugging Achievement Test*). Nie przejmujcie się, sprawdzian służy zabawie, a wyniki nie zostaną nigdzie wysłane.

Uważam, że spotkało mnie prawdziwe błogosławieństwo w postaci wspaniałej rodziny i fantastycznej firmy, z których mogę być dumny. Uwielbiam rozmawiać, opowiadać historie i dzielić się sobą, a najbardziej lubię mówić o tym, na czym się znam, czyli o sprzedaży. I o przytulaniu. Zaczynamy więc, by dowiedzieć się, jak przytulać.

CZĘŚĆ PIERWSZA
101 uścisków

Zasady żarliwej obsługi klienta

Stworzenie kultury przytulania

Zawsze wydaje się, że sytuacje awaryjne zaskakują. I właśnie tak wyglądała historia z granatowym kaszmirowym płaszczem. Był mroźny zimowy dzień na początku lutego. Mój brat wyjechał w podróż służbową, a ja byłem poza sklepem na spotkaniu w sprawie reklamy. U Mitchellów odebrano telefon i natychmiast przekazano mi sprawę. Menedżer z pobliskiej korporacji, nasz klient, zadzwonił z biura, ponieważ pilnie potrzebował granatowego kaszmirowego płaszcza. Wybierał się do Nowego Jorku na ważne spotkanie dotyczące przejęcia pewnej firmy i gdy zajrzał do szafy, okazało się, że wyjeżdżając do koledżu, synowie zwinęli mu wszystkie płaszcze. Człowiek ten jest tak pełen energii, że zwykle nie nosi płaszczy. Jednak zapowiadano niskie temperatury i obfite opady śniegu, a w planie spotkania był długi spacer po Nowym Jorku, więc klient koniecznie musiał zdobyć granatowy płaszcz.

Zadzwoniłem do sklepu i dowiedziałem się, że sprzedaliśmy już wszystkie granatowe kaszmirowe płaszcze w odpowiednim dla tego menedżera rozmiarze 42. Mieliśmy jednak jeden jasnoszary. Postawiłem w stan pogotowia Domenika Condoleo, naszego mistrza krawieckiego; poprosiłem, aby dobrał klientowi do szarego płaszcza parę garniturów, marynarek sportowych i kilka akcesoriów do wyboru. Jestem sprzedawcą z krwi i kości

i jeśli wybierałem się do menedżera, żeby sprzedać mu płaszcz, to możecie się założyć, że miałem zamiar zabrać ze sobą także inne ubrania.

Prędko skontaktowałem się z naszymi dwoma dostawcami płaszczy, jednym w Filadelfii, a drugim w Rochester w Nowym Jorku, pod szyldem Hickey-Freeman. Obaj mieli w magazynie granatowe kaszmirowe płaszcze i obiecali dowieźć je do sklepu następnego dnia. Wtedy zadzwoniłem do sekretarki klienta i powiedziałem, że Domenic i ja już do nich jedziemy. Gdy przyjechaliśmy, wtaszczyliśmy torby z ubraniami na trzecie piętro. Menedżer zerwał się z miejsca i spytał: „Gdzie jest mój ciemnoniebieski płaszcz?”. Spokojnie rozpakowałem torby i pomogłem klientowi założyć szary płaszcz. Klient oczywiście od razu zareagował: „Jack, on jest szary”. Był rozdrażniony. Pomyślał, że albo go nie słuchałem, albo nie odróżniam kolorów – i dał temu wyraz, używając mocnych przekleństw.

– Wiem – odpowiedziałem. – Tak pan w swojej firmie, jak i my lubimy wyprzedać produkt co najmniej trzykrotnie i sprzedaliśmy już wszystkie ciemnoniebieskie. Dwa będziemy mieli jutro.

– Nie mogę czekać! Nie mogę! – wykrzyknął. – Dowiem się, czy moglibyśmy pożyczyć firmowy helikopter, żeby dostarczył płaszcze. Skąd je sprowadzacie?

– Proszę się uspokoić – powiedziałem. – Może pan poczekać do jutra. Spotkam się z panem w Nowym Jorku.

We włączonym w gabinecie telewizorze podawano wiadomości z giełdy i klient zauważył, że akcje firmy idą w górę, więc poprawił mu się humor. Skorzystałem z okazji i zaprezentowałem garnitury, sportowe marynarki i koszule, które także przynieśliśmy. Tak jak przypuszczałem, wybrał kilka sztuk odzieży, ale nie zapomniał

o płaszczu. Na menedżera czekało już kilka osób, więc sekretarka weszła z naszymi okryciami, żebyśmy mogli wyjść. I właśnie wtedy wpadłem na pomysł **uścisku**. Nie wiem, dlaczego nie przyszło mi to wcześniej do głowy, lecz nagle olśniło mnie, że mój płaszcz jest z granatowego kaszmiru, pochodzi z firmy Hickey-Freeman i ma rozmiar 42. Powiedziałem do klienta: „Proszę go włożyć”.

Pasował idealnie. Menedżer podskoczył z radości. Ciągnąłem dalej:

- Powiem panu coś: pożyczamy panu mój płaszcz na dzień lub dwa.

Pomysł go zachwycił.

- O rany, Mitchellowie to firma leasingowa, tak jak my!

Dwa dni później dostarczyliśmy klientowi nowy płaszcz.

W tej anegdocie może cię zaskoczyć nadmierny wysiłek w celu zadowolenia klienta, dosłowne dawanie mu własnego płaszcza. Jednak rzeczywistość jest taka, że my zawsze postępujemy w ten sposób, nawet wobec kogoś, kto kupuje u nas pierwszy raz.

Na tym właśnie polega *101 uścisków*.

Przez ostatnie 45 lat moja rodzina poświęcała się, aby świadczyć usługi dla klienta na możliwie najwyższym poziomie. Sięgamy po wyraz **przytulanie**, aby opisać naszą wyjątkową kulturę sprzedaży; w pierwszej części książki zabiorę cię na osobistą wycieczkę po naszym, Mitchellów, świecie przytulania. Myślę o przytulaniu jako o pasji (wszystkich w zespole) do sprzedaży, by w ten sposób budować długotrwałe, oparte na lojalności, związki z klientami. Oto klucz: udzielająca się całej firmie pasja i długotrwałe związki. Firmowa postawa tworzenia więzi,

polegająca na skoncentrowaniu się na kliencie, nazywana jest przez marketingowych guru **marketingiem partnerskim**. Zwłaszcza pasja to dla mnie coś, w co wierzę z całego serca. Przypuszczam, że można by mnie nazwać pasjonatem pasji.

Przytulanie obejmuje kontakt, słuchanie i troskę o klienta, zbliżanie się do człowieka w takim stopniu, że staje się ważniejszy od czegokolwiek innego. Z biegiem czasu w kulturze przytulania tworzy się wyjątkowa osobista i zawodowa więź między firmą a klientem – lojalność zbudowana na zaufaniu. Ponadto, w naszym przypadku, sprzedaż, zapelniająca szafy ubraniami, które klienci uwielbiają nosić (są dla nich odpowiednie).

Gdy już raz nawiąże się relację z klientami, stają się przyjaciółmi. Nie próbuję sugerować, że każdy klient zostanie przyjacielem od serca i powierzy najskrytsze tajemnice, a my zaprosimy go na wspólne wakacje. Byłoby to co najmniej dziwne (choć niektórzy klienci faktycznie stają się tak bliscy). Przez określenie **przyjaciół** rozumiemy kogoś, kto nabrał zaufania i lubi firmę. Różnica polega na tym, że poznajemy takie osoby lepiej niż zwykłych interesantów, a one lepiej poznają nas. A wszystko za sprawą przytulania.

W organizacji każdy, od góry do dołu, musi przyjąć kulturę przytulania, żeby przyniosła rezultaty. Chodzi o wszystkich, ode mnie począwszy, a na kierownikach zakupów, krawcach, menedżerach kredytów i pracownikach w dziale wysyłki skończywszy. W kulturze przytulania **każdy** przytula i **każdy** sprzedaje, nie tylko osoby przyjmujące zamówienia. Nigdy nie jest za dużo podkreślania tej kwestii.

Wprowadzenie kultury przytulania nie odbywa się z dnia na dzień, to ciężka praca. Lecz jestem przekonany,

że efekty są naprawdę warte wysiłku. Przecież przytulanie jest dla wszystkich atrakcyjne. Każdy lubi uścisk. Nie ma w tym nic kontrowersyjnego, to po prostu działa.

Rzecz jasna, że działa także na płaszczyźnie finansowej. A z pewnością tak jest, jeśli chodzi o naszą firmę. Co miesiąc spotykamy się z rewidentem na weryfikację przepływów pieniężnych, obrotu inwentaryzacyjnego i innych wskaźników finansowych, które pokazują, że przytulanie się sprawdza.

Jedną z najlepszych rzeczy w przytulaniu jest fakt, że ma uniwersalny charakter. To filozofia biznesu, która zapewnia sukces tak sprzedawcy margaryny, jak i laptopów. Każda spółka w dowolnej branży może nauczyć się przytulania.

Spróbuj. Spróbuj, zanim skończy się dzień. Uśmiechnij się i przytul. Sprawdź, czy twoi klienci – albo córka czy asystent – uśmiechną się i odwzajemnią uścisk.