Глава 3

Клиентоориентированная организация

В Mitchells мы адаптировались к глобальным изменениям, создав *компанию, ориентированную на клиента*, а не на товары или цены. Я имею в виду, что для нас клиент является центром вселенной, всё вертится вокруг него. Все говорят, что клиент важен, но в большинстве компаний действия расходятся со словами. У вас ничего не выйдет, пока все в компании не научатся страстно заключать клиента в объятия.

Многие ведущие компании, продают ли они одежду или хлеб, ставят во главу угла товар. Наших коллег по цеху интересует, например, какая перед ними шерсть: Super 100 или Super 180? Ручная или машинная вязка? Светло-серый или оливковый цвет? Две или три пуговицы? Короткая или длинная рубашка?

Приоритетом наших сотрудников является не одежда. Не поймите меня неправильно. Нам нравятся товары потрясающего качества, и мы прилагаем все усилия, чтобы найти их, но главное для нас — люди, которым мы их продаем.

Магазин одежды, в котором одежда не главное? Да. Будь мы рестораном, еда не была бы для нас главным. Будь мы магазином электроники, техника тоже не была бы для нас главным. Те, кто считает, будто достаточно иметь много отличных товаров по хорошей цене, чтобы покупатели налетели как саранча, упускают из виду, что вовсе не товар является

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

приоритетом. Отличный синий блейзер или черную юбку можно купить где угодно. Замечательный телевизор с плоским экраном продается в любом магазине электроники. Прекрасный диван можно приобрести во многих мебельных магазинах. Ваш долгосрочный успех обусловлен тем, как вы относитесь к покупателям. Сегодня, чтобы быть успешным, вы должны думать о них прежде, чем о таких понятиях, как возврат на инвестиции и прибыль. Слишком многие руководители не знают, кто их покупатели, чего они хотят, как воспринимают мир, и понятия не имеют, как все это выяснить.

Если ваша компания станет клиентоориентированной, отношения между продавцом и покупателем будут личными. Это означает, что вся компания будет прислушиваться к покупателям и учиться у них. Это означает, что вы дадите им то, чего хотят они, а не то, что хотите продать им вы. Это означает, что вы знаете их предпочтения лучше, чем они сами, и можете предугадать их желания.

В нашем бизнесе есть такое понятие, как ассортиментная позиция. Она однозначно определяет товар: стиль, размер, цвет костюма или платья. Мы в Mitchells/Richards шутим, что ставим наших покупателей в ассортиментную позицию (я, конечно, всегда поясняю, что имею в виду, чтобы никто не подумал ничего дурного). Мы пытаемся оценить и понять их всеми возможными способами. В нашей базе данных на момент написания книги было более 115 тысяч человек. Слушая и учась на протяжении многих лет, мы многое узнаем о каждом из них.

Для таких отношений очень важно, чтобы сотрудники работали у вас подолгу. Иногда сотруднику требуется довольно много времени, чтобы *на самом деле* все понять. Но как только это происходит, объятия становятся для них совершенно естественным делом. Поэтому наши старожилы столь эффективны. По мнению наших продавцов, работать у нас гораздо лучше, чем в большинстве других больших магазинов. Наши

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

менеджеры Том Малери и Джефф Козак в среднем работают у нас по семнадцать лет. Главные портные в среднем работают по тридцать лет. Согласитесь, за этот срок можно построить отличные отношения. Владельцы других магазинов часто жалуются мне на текучесть персонала. Если они и упоминают о «старожилах» своей компании, то, как правило, речь идет об очень старых и усталых людях, которым, по мнению работодателя, пора на пенсию.

Создав клиентоориентированную компанию, вы обнаружите, что лояльность покупателей с течением времени растет, а вместе с ней приходит и рентабельность. Если у вас прочные отношения, клиенты будут делать больше покупок. Они будут рекомендовать вас другим. Они будут более открыто общаться и говорить вам, что им нравится или не нравится, а это сделает ваш бизнес еще более эффективным. Вам станут охотнее прощать ошибки и реже будут возвращать покупки, потому что вы знаете их размеры и вкусы.

Расскажу небольшую историю, которая демонстрирует клиентоориентированность.

Рэй Риццо — отличный клиент. У его отца был тот еще характер, и для него непросто было подобрать одежду нужного размера. Он был человеком невысоким и дородным, что называется, с нестандартной фигурой, к тому же вес его постоянно колебался. Он приехал из Нового Орлеана в Коннектикут, чтобы провести Рождество с Рэем. В сочельник семейство Риццо собралось в гости к друзьям, а отец Рэя забыл прихватить с собой одежду для такого случая. И Рэй предложил ему пойти к нам.

Когда они добрались до магазина, было уже четыре. В шесть им нужно было выйти из дома, так что время поджимало. Рэй наклонился ко мне и тихо сказал:

— Джек, у нас проблема.

Он объяснил ситуацию, мы сняли мерки, и оказалось, что дела плохи. Размер пиджака у него был 68-й, а брюки требо-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

вались 64-го размера, причем на средний рост. Ни в одном магазине мира не нашлось бы готового костюма, который соответствовал бы этим размерам хотя бы приблизительно. Где ходит Санта-Клаус, когда он действительно нужен?

Мы с Рэем тихонько хмыкнули, и я предложил:

— Давайте поговорим с Домиником, нашим главным портным.

Я пригласил Рэя и его отца присесть, предложил им напитки, и наш портной занялся делом. Он уже был знаком с обоими и переживал за них. И для него не имело значения то, что магазин закрывается и вообще-то уже канун Рождества. Имело значение то, что отцу Рэя нужна была одежда — и срочно.

Доминик взял самый большой пиджак и самые большие брюки, какие только смог найти. В течение часа он и его команда из швейной мастерской превратили их в одежду, которая идеально села на отца Рэя. Тот выглядел великолепно и чувствовал себя так же. Он обнимал и бесконечно благодарил нас.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>