

Содержание

Введение	5
----------------	---

Наблюдение №1	7
---------------------	---

Часть I

Формула любви

<i>Как научить сотрудников мыслить интересами клиентов?</i>	13
---	----

Наблюдение №2	15
---------------------	----

Наблюдение №3	22
---------------------	----

Наблюдение №4	35
---------------------	----

Наблюдение №5	47
---------------------	----

Наблюдение №6	54
---------------------	----

Часть II

Молчание, конечно, золото, но только не с клиентом

<i>Общайтесь, уточняйте, спрашивайте</i>	63
--	----

Наблюдение №7	65
---------------------	----

Наблюдение №8	71
---------------------	----

Наблюдение №9	77
---------------------	----

Наблюдение №10	86
----------------------	----

Наблюдение №11	92
----------------------	----

Наблюдение №12	96
----------------------	----

Наблюдение №13	106
----------------------	-----

Часть III

Волшебный пендель от клиента

Бесплатно. Сильно. Больно111

Наблюдение №14.....113

Наблюдение №15..... 121

Наблюдение №16.....131

Наблюдение №17..... 141

Наблюдение №18.....153

Заключение 162

Введение

Мне до сих пор не довелось прочитать ни одного введения, которое играло бы хоть сколько-нибудь значимую роль для книги.

Обычно в этом разделе автор пытается подогреть читательский интерес, сообщая, о чем пойдет речь далее. Или учит, как правильно читать книгу. Дескать, ты сначала первый раздел прочитай, домашнее задание в конце выполни и только потом переходи ко второй части. Иногда бывает и так, что во введении автор рассказывает об одном, а книгу пишет о другом. И вот бедный читатель переворачивает последнюю страницу, а ответов на вопросы, поднятые в самом начале, так и не получает.

Но законы книгоиздания — это не то, с чем я планирую бороться. Сказали, что нужно введение, значит, будет введение. Просто в нем я сообщу исключительно то, что мне, как автору, кажется действительно важным сообщить читателю.

Первое. Книга точно будет вам полезна, если у вас есть хоть какие-то клиенты и с ними построены хоть какие-то отношения, но вы понимаете, что не используете этот ресурс на всю мощность. Причем ваш статус в данном случае особой роли не играет. Вы можете быть владельцем бизнеса, наемным менеджером или стажером, без пяти минут окончившим университет. Важно, что вы осознаете, что при взаимодействии бизнеса и клиента появляется энергия. А вот что с ней делать — до конца не определились.

Второе. Я постарался построить книгу таким образом, чтобы вы могли начать читать ее с любого места. Какая глава вам покажется максимально интересной, ту и читайте. Я настаиваю на этом, даже несмотря на то, что мне немного больно так говорить. Здесь нет ни строчки, написанной ради объема или от скуки. В каждый абзац я вложил душу и заплатил за него потом и кровью, изводя себя многократными переписываниями, потому что не все сразу получалось так, как хотелось.

Конечно же, втайне я мечтаю, что вы прочитаете мою книгу запоем, от корки до корки. Для меня это будет высшая оценка проделанной работы. Однако я понимаю, что время дорого стоит, поэтому буду искренне благодарен даже тем, кто, прочитав введение, сразу перейдет к заключению.

Третье. Чтобы написать эту книгу, я провел около 40 интервью с представителями абсолютно разных российских компаний — от могущественного «Яндекс.Такси» до небольшого санатория «Знание» в Сочи. Мне было важно дополнить собственные практические знания опытом других российских компаний, чтобы получить максимально объемную картинку. На мой взгляд, осмысление чужой практики активирует в мозгу некий важный центр, который отвечает за генерирование новых идей. Во всяком случае со мной это работает безотказно. Узнал, как тот или иной процесс построен у других, и вдруг откуда-то появилось понимание, как лучше сделать у себя.

Я очень надеюсь, что эта книга в нужное время окажется в руках тех людей, которые смогут использовать собранный здесь материал с пользой и сделать жизнь вокруг чуточку лучше. Кто-то отметит парочку-другую практических инструментов, а кого-то озарит гениальная идея, которая станет началом нового дела.

В добрый путь!



НАБЛЮДЕНИЕ №1

Самое главное: бизнес,
который научился
заряжаться от энергии
клиентов, светит ярче
и дольше.

И географические
особенности здесь
совершенно ни при чем!

 тчетливо помню, где я был и что чувствовал в тот момент, когда твердо решил написать эту книгу (маленький спойлер — история, описанная ниже, может показаться вам невероятно глупой).

В июле 2019 года мы с коллегами из «ВкусВилла» в рамках бизнес-тура прилетели в Америку. И вот — сверкающий Лас-Вегас, палящее солнце и я на подкашивающихся от счастья ногах, ведь через несколько минут мы окажемся в самом сердце обувной компании Zappos.

На старте своего профессионального пути я почти наизусть знал содержание книги «Доставляя счастье» (Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion and Purpose), написанной Тони Шеем, основателем компании, и рассказывавшей о принципах корпоративной жизни в Zappos.

Вы даже не представляете, как она меня вдохновляла! Одна мысль, что клиент для бизнеса может стать неким центром, вокруг которого вертится абсолютно все, вызывала у меня навязчивый зуд где-то в подкорке мозга. Неужели это возможно?!

Многие принципы, которыми гордится Zappos, легли в основу компании «ВкусВилл», в которой я с 2011 года отвечал за коммуникации и обратную связь с клиентами. Сегодня «ВкусВилл» — это уверенно стоящий на ногах бизнес, где понимают ценность клиента и все внутренние процессы строят, ориентируясь на покупателя. Теперь уже мне, как автору книги про «ВкусВилл», пишут в личные сообщения и спрашивают: «Неужели это возможно?!»

Так или иначе, на тот момент Zappos и ее философия оставались для меня чем-то недостижимым. Даже когда количество открытых «ВкусВиллов» уверенно перевалило за тысячу, мне все еще казалось, что где-то есть нечто еще более крутое и выдающееся, а у нас — ну, так себе, сойдет.

И вот мы в центральном офисе обувной компании. Много разговариваем о миссии, предназначении бизнеса, о клиенте

и его потребностях. Я наслаждаюсь минутами пребывания внутри компании-легенды и понимаю, что самое сладкое меня ждет впереди. Тот самый знаменитый wow-сервис, о котором так много написано в книге и от которого даже в пресыщенной Америке у клиентов Zappos разбегаются мурашки по телу.

Просим девушку из службы поддержки рассказать какой-нибудь необычный случай из ее практики. Например, про неадекватного покупателя. Или историю, когда клиент был разочарован компанией, а потом вдруг стал ее фанатом. Или про то, как из-за путаницы на складе покупателю привезли два ботинка на левую ногу. В общем, хоть что-то, что наглядно проиллюстрировало бы реальную жизнь бизнеса, потому что слушать общие формулировки о том, как важно любить клиента, нам не хотелось.

Девушка не моргнув глазом довольно холодно ответила, что все внутренние бизнес-процессы они отладили до совершенства, а клиенты Zappos знают, зачем они звонят или пишут в отдел поддержки, поэтому ни одного странного случая за все два года работы, находясь — на минуточку! — в самом эпицентре взаимоотношений с клиентами, она не встречала.

Я чуть не упал.

Любая компания, которая работает с реальным клиентом, обычно фонтанирует подобными историями. Их даже не нужно заучивать наизусть, потому что они происходят каждый божий день. Ты никогда не знаешь, что произойдет в ближайшую минуту в твоём магазине, в твоём ресторане, на борту самолета, где ты обслуживаешь 175 пассажиров. Ты этого не знаешь, потому что попросту не можешь этого знать.

В этом и заключается особая трудность для компаний, оказывающих услуги. Сервис невозможно разложить на переменные, а затем, собрав их вместе, получить формулу, которая будет одинаково работать в любой ситуации.

Девушка из Zappos продолжала звонко сыпать общими фразами про клиентоориентированность, а мы с коллегами — делать вид, что прилетели в Америку именно за этими «свежими» мыслями в духе «клиента надо любить и знать, чего он хочет».

Любой из вас сейчас может поморщиться и вполне резонно возразить: «А может, у этой девушки была такая установка — рассказывать на бизнес-экскурсиях только максимально общие вещи? Может, она недопоняла ваши вопросы, поэтому не смогла ничего вразумительного ответить? Может, она незнакомых людей побаивается и поэтому хочет как можно скорее закончить разговор? А может, она каждую неделю смотрит программу пропагандистов типа Киселева или Соловьева, поэтому недолюбливает группы из России? Да и вообще, как можно делать выводы обо всей компании на основании рассказа обычного наемного сотрудника из службы поддержки?»

В самом начале, если помните, я предупреждал, что эта история может показаться вам очень глупой. Но для меня она стала озарением. Эта история не о том, что компания Zappos была хорошей, а потом вдруг стала плохой. И не о том, что книга об их корпоративных ценностях — это художественный вымысел, а в жизни они на самом деле ненавидят людей.

Это история о том, как в один момент разрушилась красивая сказка о необыкновенной компании-легенде, где все — только самое лучшее. Я вдруг понял, что Zappos — это, бесспорно, очень крутая компания с сильнейшей корпоративной культурой. Но не лучше и не хуже сотен других компаний по всему миру. И уж точно не та компания, ради которой стоило лететь через океан, думая, что Запад раньше всех остальных изобрел волшебную таблетку, способную превратить равнодушного сотрудника в равнодушного, а раздосадованного клиента — в счастливого.

И мне стало невероятно обидно за российские компании, которые с ненужным трепетом и обожанием изучают бизнес-примеры американских, европейских, японских, китайских предпринимателей и на их фоне испытывают комплекс неполноценности, а потом, опустив глаза в пол, виновато оправдываются: «У нас менталитет другой, у нас климат суровый, у нас экономическая ситуация не позволяет».

Нет, не подумайте, что сейчас я, как Киселев или Соловьев, начну дешевую пропаганду, мол, только наша страна на всем земном шаре — эталон красоты, качества и справедливости. Но Россия — страна действительно специфическая. Из-за территории, из-за непредсказуемого климата, из-за непрекращающегося самодержавия, из-за разрушительной коррупции... Однако сила России всегда была в людях. В людях, которым почему-то не все равно. И для бизнеса это огромное преимущество.

Моя книга совсем не про клиентоориентированность и не про то, как сделать бизнес более дружелюбным по отношению к покупателю. Когда я ее задумывал, мне меньше всего хотелось, чтобы она напоминала сборник теоретических инструкций и стала очередным пособием, которое откуда-то знает, как делать правильно, а как — нет.

Взаимоотношения с клиентом — это вообще не та сфера, в которой существуют правильные и неправильные ответы. Поэтому не ищите здесь пошагового плана, его не будет.

Моя книга про то, что клиент для бизнеса — единственный надежный источник энергии. Это как электричество, которое в одних обстоятельствах может зарядить телефон, вскипятить чайник, включить лампу, а в других — покалечить или даже убить.

И то, что каким-то компаниям на другом континенте удалось направить эту энергию в созидательное русло, не дает повода вешать нос российским предпринимателям только потому, что они живут и работают в России. Да, американ-

ская вилка к российской розетке не подходит. Но электричество во всем мире одинаковое. Оно одинаково заряжает телефон и убивает тоже одинаково. Поэтому нет никакого смысла метаться по планете в поисках какого-то особенного электричества. Вместо этого лучше прикрутить расхлябанную розетку, заменить удлинитель, спрятать провода в своем доме — и осознать, что жизнь здесь теперь стала лучше.

Именно ради этого и написана «Энергия клиента».

ЧАСТЬ I

ФОРМУЛА ЛЮБВИ

*Как научить сотрудников
мыслить интересами
клиентов?*

ЭТОТ РАЗДЕЛ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРОЧИТАТЬ ТЕМ, КТО:

- трансформирует корпоративную культуру компании и хочет сделать сотрудников равнодушными к клиенту;
- ищет новые способы мотивации сотрудников;
- мечтает построить компанию с душевным сервисом;
- планирует запустить процесс постоянных улучшений.



НАБЛЮДЕНИЕ №2

Хотите лучше
понять клиента?
Вспомните,
что он тоже человек.
Многое необъяснимое
сразу объяснится

Скажу честно: меня бесят почти все книги, написанные на тему клиентоориентированности.

Потому что часто они задают ненужный настрой на бесконечное обожание клиента, не оставляя тому ни единого шанса оказаться занудой или полным идиотом. «Клиент — наше все, а ты, бизнес, вечно люби клиента, благодари его за все жалобы и падай ему в ноги», — повторяется, как мантра, в таких книгах. В результате девять из десяти российских организаций убеждены, что клиентоориентированность — это про «интересы клиента превыше всего», «только клиент знает, как должна развиваться компания» и «нам платит клиент, а значит, он априори прав».

В действительности, как всегда, все далеко не так просто. Я своими глазами видел предпринимателей, которые «любили, благодарили и падали», а потом были в шаге от психического расстройства, потому что полностью растратили себя на токсичных потребителей. Стремление всем угодить приводит лишь к потере себя, а не к построению клиентоориентированной компании.

И когда на очередной бизнес-конференции успешный владелец компании рассказывает со сцены о том, как он построил бизнес и научился служить клиентам, вы в этот момент, скорее всего, сидите в зале и думаете: «Ну что со мной не так? Почему у него клиенты, которым хочется служить, а у меня в день по десять придурков обслуживается?»

Если вас хоть раз посещали подобные мысли, спешу успокоить — с вами все в полном порядке. Просто вы пока не понимаете, что тот успешный владелец, который со сцены служит клиенту, научился профессионально защищаться от идиотов, зануд и прочих кровососов, цель которых — не дать конструктивную обратную связь, а просто поорать, покачать права и в конечном счете прихватить с собой кусочек вас.

«Клиентолюбивый» владелец служит только тем, кто заряжает и развивает его бизнес, а токсичных клиентов просто

умело фильтрует, не позволяя их необоснованной критике влиять на свои мысли и принимаемые решения, но при этом, конечно, не запрещая им пользоваться услугами своей компании.

На мой взгляд, причина неудач в построении отношений с клиентом кроется в одном маленьком, но значимом нюансе. Я говорю о том, как мы его воспринимаем. Клиент — ведь это не по-русски. Клиент — это client, customer, consumer. А разве могут «клайент», «кастомер» или «консюмер» ругаться матом? Желать вам сгореть в аду с таким качеством сервиса? Разве «консюмер» станет хлопать дверью и писать гневные посты в Facebook?

Совсем другое дело, когда понимаешь, что «клайент» — это, оказывается, самый обычный человек! Матерящийся мужик в метро, гламурная красотка за рулем BMW, офисный работник с ипотекой, машинист поезда дальнего следования... Все они обычные люди, и все — чьи-то клиенты.

И здесь клиент уже не выглядит таким рафинированным и обаятельным, как белозубый красавчик с рекламного плаката какой-нибудь стоматологической клиники. Потому что человек может все. Может быть сумасшедшим, может посылать в зад (и даже в ад), может показывать свои слабости и капризничать. Может хотеть, может не хотеть. Может менять свою точку зрения и не соглашаться с вашей. Может оскорблять и обвинять вас во всех смертных грехах.

А еще человек может вас любить. Может рассказывать про вас добрые истории. Может вас защищать. Может купить в два раза больше, если знает, что вы переживаете непростые времена. Может дать вам второй шанс. Может привести в ваш ресторан друзей и т. д.

Как вы воспринимаете того, кто перешагнул порог вашего магазина или ресторана, — вот что определяет работу вашей компании. Работая на клиента, бизнес использует сервисную формулу. Работая на человека, бизнес включает душу.

Пример, который описан ниже, нравится мне по двум причинам. Во-первых, он показывает, как могут повести себя клиенты в критической для бизнеса ситуации. Во-вторых, демонстрирует, как кризисные времена выявляют сотрудников, не готовых учитывать ничьи интересы, кроме своих.

В 2009 году на московском рынке появилась компания Healthy Food — сеть кафе и «станций здорового питания», расположенных в бизнес-центрах. В июле 2019 года имя ее основателя Дмитрия Пронина прогремело на всю страну.

Более 50 офисных сотрудников из разных бизнес-центров отравились едой из вендинговых автоматов бренда Healthy Food. Половину из них госпитализировали с диагнозом «сальмонеллез». Все пострадавшие съели сэндвич с тунцом.

Роспотребнадзор после проверки опечатал помещения цеха, в котором производилась вся продукция для сети, закрыл на 90 дней 22 вендинговых автомата и два кафе Healthy Food.

За этой сухой информационной сводкой на деле скрываются месяцы мощнейшего нервного напряжения всех участников происшествия. С Прониным мы пообщались через полгода после этого ЧП, когда эмоции уже стихли, запреты Роспотребнадзора были сняты, а Дима снова научился спать по ночам.

— Знаешь, о чем не пишут в книгах про создание бизнес-команд? — в течение нескольких секунд Дима пытается подобрать слова. — О том, что в ситуации, когда твой бизнес буквально находится между жизнью и смертью, рассчитывать на понимание и принятие ситуации всеми сотрудниками бессмысленно.

На третий-четвертый день после того, как у нас были опечатаны производство и кафе и выключены точки, я встретился с командой менеджеров-кассиров и стал объяснять им, что происходит и как мы из этой ситуации будем выкручиваться. Объяснил, что требование Роспотребнадзора — это не рекомендация, а приказ,

и наша первоочередная задача — помочь пострадавшим клиентам, поэтому сотрудникам придется немного потерпеть и дожждаться, когда ситуация выровняется. Объяснил экстренную необходимость смены бизнес-модели, так как мы фактически остались без возможности производить товар.

Они все внимательно выслушали и спросили: «А когда вы нам выплатите зарплату?»

Я все понимаю: люди приходят работать, чтобы зарабатывать деньги. Нежданная беда еще больше объединила часть команды, но, конечно, кто-то неизбежно должен был остаться равнодушным ко всему происходящему. Это нормально для больших компаний, и сопротивляться этому факту бессмысленно. Но в тот момент и в том эмоциональном состоянии такая реакция некоторых коллег еще больше выбила меня из колеи.

Пример Димы Пронина и его компании наглядно показывает, что кризис — это лучшее время, чтобы проверить на прочность абсолютно все процессы: от взаимоотношений с клиентами до устойчивости бизнес-модели. Подобные обстоятельства вскрывают слабые стороны. Вынуждают думать много, принимать решения быстро, действовать смело. За неделю ты можешь реализовать то, к чему готовился год. Кризисы полезны и даже жизненно необходимы, но оказаться в такой ситуации не пожелаешь ни одному предпринимателю на свете.

— С управленческой командой мы договорились, что в первую очередь необходимо помочь клиентам, которые пострадали. Нам было важно оставаться открытыми и показать своим поведением, что мы не собираемся прятаться, а, напротив, готовы признать ошибку и взять на себя ответственность. С деся-

тью пострадавшими я встретился лично. После этих встреч я чувствовал себя эмоционально истощенным, поскольку проникался болью каждого... В какой-то момент я понял, что совершаю роковую ошибку, потому что если продолжу в том же духе, то не сохраню себя для команды, а команда ждала от меня решений. В критической ситуации лидер — один из главных ресурсов: когда сотрудники растеряны, эффективно работает лишь авторитарное управление.

Одной из приоритетных задач стал перевод общения с клиентами в юридически-правовое русло. Раньше я любую обратную связь по сервису и продукту всегда относил на свой счет. Если ругают компанию, значит, это про меня, Диму Пронина. В этом и была одна из моих ошибок как предпринимателя — я не провел границу между собой и бизнесом. В кризисный момент это оказалось дорогой в пропасть, из которой без помощи психологов я бы не выбрался. После этого на встречи с пострадавшими стали ездить только юристы, и это было правильно. Ведь сотрудники на передовой переживали все то же самое на подобных встречах.

Еще мы с командой заметили, что где-то уделили пострадавшим клиентам излишне много внимания, потому что наше равнодушие породило новую волну обращений. Некоторые люди рассуждали так: «Если вы окружили меня такой заботой, значит, должны увеличить размер компенсации». Это приводило буквально к торгам и требовало новых моральных подвигов от наших коллег.

Знаете, кто дал Пронину надежду? Люди.

Сотрудники. Те, которые не спрашивали про зарплату, а вместе спасали тонущий корабль, работая без сна, перерывов на обед и понимания, что будет завтра. Те, кто в условиях

катастрофы требовал денег и стабильности, сразу ушли. Корабль сбросил балласт и стал легче. А спастись с единомышленниками, которые, как и ты, вычерпывают воду ведрами, намного проще, чем с теми, кто сидит и ждет, когда его довезут до берега.

Клиенты, которые каждый день писали слова поддержки, запускали флешмобы в соцсетях и, несмотря на весь негатив в СМИ, не стеснялись сказать: «Healthy Food, мы с тобой!»

Наконец, предприниматели, бескорыстно поддерживавшие и дававшие советы. Потому что они сами когда-то были в такой же ситуации и помнят, как важно в это время доброе слово и дружеское плечо.

Дима и его компания вышли из кризиса. Побитые, помятые, с пустым кошельком. Но кризис не отнял у них самого главного — веры в продукт и желания продолжать работу, приняв во внимание все ошибки, которые завели компанию в этот тупик.

— Когда через месяц мы перезапустились, у нас сохранилось 100 точек в разных офисах. То есть 100 офисов просто ждали, когда мы решим свои проблемы и сможем к ним вернуться. Каждый день их соблазняли конкуренты, предлагали хоть завтра установить холодильники со своим продуктом. Но наши клиенты всем отказывали и ждали возвращения Healthy Food. Для нас это стало колоссальной поддержкой.

Головой я всегда понимал, что взаимоотношения с клиентом — это система и строить ее надо так, чтобы было просчитано каждое действие. Но сердце подсказывало, что есть в этой системе что-то неуловимое, но очень важное, то, что невозможно оцифровать, просчитать, автоматизировать. И именно это что-то, лежащее в области чувств, а не разума, и спасло нас в трудный момент.



НАБЛЮДЕНИЕ №3

Наличие стандартов
обслуживания гораздо
лучше, чем их отсутствие.
Но обязанность улыбаться
и здороваться с клиентом
не превратит равнодушного
сотрудника
в неравнодушного

После выхода книги про «ВкусВилл» я начал регулярно получать вопросы от читателей. И заметил, что набор вопросов примерно одинаковый. Один из самых часто задаваемых — мой любимый: «Как вы заставляете своих продавцов искренне улыбаться?»

Я обожаю этот вопрос и именно в такой формулировке, потому что она отражает весь ход мысли российского руководителя. Он точно знает: хочешь, чтобы линейный сотрудник был дружелюбным с клиентом, — заставь его быть дружелюбным. Не заставишь — непременно будет бесчувственной дубиной и грустным болваном.

Такой подход вынуждает руководителей предпринимать странные действия. Например, формировать чек-лист безупречного обслуживания. Конечно, в самом чек-листе ничего странного нет. В конце концов, пускать сервис на самотек, особенно в быстрорастущих компаниях, нельзя. Сотрудникам нужны ориентиры.

Абсурдность ситуации заключается в другом. Безупречное обслуживание — это не только набор стандартов по внешнему виду, выкладке товара и заготовленным приветствиям. Безупречное обслуживание — это еще и, к примеру, искренняя улыбка, которая больше всего нужна клиенту в данный момент. А момент не может всегда требовать одинаковой улыбки.

Но руководитель решает пойти ва-банк. Он же хочет заставить сотрудников улыбаться. Поэтому он будет пытаться стандартизировать улыбку до тех пор, пока не пропишет, в каком случае она может считаться искренней, а в каком — натянутой, сколько зубов должно показаться, чтобы улыбка шла от души, как высоко должны быть подняты уголки губ и т. д.

Возможно, вы сейчас читаете это, улыбаетесь, но все-таки не верите, что так бывает. Увы. Бывает даже хуже.

В одной некрупной региональной компании (я сознательно не сдам явки-пароли, потому что цель этой книги не в том,

чтобы сделать кому-то плохо) директор по персоналу решила во что бы то ни стало искоренить мат в речи сотрудников, которые общаются на передовой с клиентами. Конечно, в открытую на рабочем месте они не матерились, но в общении друг с другом могли вставить пару крепких словечек. Осознание того, что свидетелем такого разговора мог стать клиент, порождало в директоре по персоналу приступ неконтролируемой ярости.

Важно заметить, что из-за специфики бизнеса 70% коллектива этой компании составляли мужчины. Самые обычные мужики: кто-то недавно из армии вернулся, кто-то водку по выходным пьет, кто-то на «Жигулях» ездит. И вот наш директор, прекрасная и цветущая девушка, собирает всех их вместе и объявляет, что с сегодняшнего дня за каждое бранное слово, произнесенное вслух, полагается штраф 500 рублей. В своих мыслях материться можно сколько угодно, но вслух в рабочие часы — строго-настрого запрещено.

В тот же самый миг сотрудники выматерили все свои зарплаты. К счастью, мысленно, потому что при всей своей простоте они были воспитанны и не привыкли перебивать женщин, тем более — начальниц.

Настоящие сложности начались дальше. Распоряжение с печатью и подписью выпустить несложно. Как технически его реализовать? Ну то есть как документально зафиксировать, что сотрудник Зюзин сегодня в интервале с 14 до 15 часов сказал три бранных слова, поэтому должен выплатить в бюджет компании 1500 рублей?

Директор по персоналу решила, что нужно задействовать клиентов, чтобы те сообщали обо всех вопиющих случаях мата в речи сотрудников. В конце концов, ведь ради них все это и затевалось! Так началась акция под пафосным названием «Шах и мат».

Акцию сопровождали агитплакаты вот с таким текстом: «Клиент! Если слышишь в зале мат, сообщай — я буду рад!»

Думаю, вы без труда представите себе иллюстрацию, которая использовалась для такого плаката.

К сожалению, ни одного случая нецензурщины благодаря этой творческой акции зафиксировать не удалось. Но директор по персоналу была одержима. Так же бывают одержимы те, кто хочет заставить улыбаться своих сотрудников любой ценой.

Тогда она пошла на беспрецедентные меры. В каждом филиале компании появились контролеры-филологи. В основном — студенты на подработке, которые с 13 до 17 часов должны были ходить за сотрудниками по пятам и фиксировать все случаи нецензурной речи.

Каково же было удивление директора по персоналу, когда она вновь никого не смогла оштрафовать, потому что ни одного случая сквернословия зафиксировано не было. Последней каплей стал тот факт, что один из контролеров-филологов стоял вместе с сотрудниками в курилке и матерился как сапожник.

На финальном этапе борьбы с матом должен был подключиться искусственный интеллект. Директор по персоналу связалась с московской IT-компанией, обрисовала задачу, и айтишники с радостью пообещали ей настроить в филиалах автоматизированную систему, которая будет распознавать каждое бранное слово и фиксировать, сколько раз его произнес сотрудник.

Довести до конца эту революционную идею директору по персоналу помешал владелец компании, который вовремя включился в процесс, увидев принесенный на подпись счет от айтишников.

Директора по персоналу уволили, мужики выдохнули и сфокусировались наконец на задачах клиентов, которых за время борьбы с матом стало только больше.

Финал этой истории и вовсе поэтичен. Увольняясь, директор по персоналу написала всему коллективу короткое письмо: «Как же вы все меня за**** (замучили), пи***** (негодяи)!»

Да, эта история частная, единичная, но так уж ли она неповторима? Не случалось ли в ваших компаниях чего-нибудь похожего? Не было ли бессмысленных приказов? Неработающих распоряжений? Борьбы с ветряными мельницами?

На этапе активного роста компания «ВкусВилл» поняла для себя одну важную вещь. Неравнодушный сервис окажет только неравнодушный сотрудник. Конечно, эту фразу вы слышали миллион раз и вряд ли, прочитав ее сейчас, бьетесь в экстазе от внезапного прозрения.

Вопросы к этому растиражированному утверждению обычно возникают сразу, как только компания начинает расти. Потому что построить безупречный сервис в одном магазине/ресторане/салоне красоты несложно. Сложно его масштабировать и при этом поддерживать на одном уровне. Именно над этой загадкой день и ночь ломает голову не одна тысяча предпринимателей по всей стране.

Опыт «ВкусВилла» не является образцовым. И сервис в наших магазинах бывает откровенно разным, потому что продавцами-консультантами работают более 11 тысяч человек. У каждого из них — своя правда, свой уровень образования, свое чувство прекрасного. Кто-то из них курит, а кто-то — о боже! — даже матерится.

Из-за этого, конечно, бывает недопонимание с покупателями и случаются откровенно конфликтные ситуации. Но мы прекрасно понимаем, что без этого не обойтись и строить систему, при которой не будет жалоб на сервис, — утопия и немножко вредительство. Потому что и продавец, и покупатель — это люди. А людям свойственно иногда не понимать друг друга.

Однако то, что из года в год, несмотря на кратный рост торговой сети и выход в регионы, в отзывах клиентов повторяются слова «душевный и неравнодушный сервис», дает основание всей команде «ВкусВилла» верить: мы на правильном пути.

И сейчас самое время ответить на вопрос о том, как же «ВкусВилл» заставляет своих продавцов искренне улыбаться.

Для начала нужно понять одну вещь. Всех работодателей в целом можно разделить на два типа.

Первый тип относится к линейным сотрудникам (продавцам, официантам, водителям, рабочим) как к **людям мешающим**. К людям, которые не в состоянии принимать самостоятельные решения, потому что им все время чего-то не хватает — то мотивации, то образования, то опыта.

Чтобы защититься от людей мешающих и минимизировать тот вред, который они могут нанести компании, работодатель вынужден создавать четкие и довольно узкие рамки. Отсюда появляются:

- **скрипты** (читай: «Ты все равно не в состоянии адекватно общаться с клиентом, поэтому лучше используй заготовки, которые для тебя заранее придумали умные люди»);
- **распоряжения и инструкции** (читай: «Твоя задача — прийти на работу и выключить голову, потому что другие умные люди за тебя уже давно прописали, как и в какой ситуации надо действовать»);
- **штрафы** (читай: «Если ты с первого раза не понял, что твоя инициативность тут никому не нужна, вот тебе материальная демотивация, чтобы наверняка дошло»).

В последнее время компании с такой моделью управления принято сильно ругать. Дескать, вот какие бесчеловечные, какие бессердечные — так относиться к сотрудникам на передровой! Ах, ох, ух!

Мне совсем не хочется присоединяться к всеобщему порицанию. Потому что те предприниматели, которые строят большие компании не в теории, а на практике, понимают, что зачастую именно такой стиль управления является единственно возможным гарантом худо-бедно одинакового обслу-

живания клиентов. Да, оно будет стандартизированным, заскриптованным, но зато — предсказуемым.

Конечно, у сотрудника в такой системе, скорее всего, не будет никакого желания включаться в жизнь компании. Также ему вряд ли захочется делать больше, чем требует от него инструкция. Со временем он совсем перестанет принимать самостоятельные решения и будет только говорить: «Я человек маленький — что велели, то и делаю». И, конечно, при такой модели управления у компании всегда возникает риск медленного развития и фатальных сценариев из-за сокрытия ошибок, а также появления массового и очень опасного равнодушия в отношениях между контактным персоналом и клиентами.

Но есть еще один важный нюанс. Модель, при которой линейный персонал — люди мешающие, на самом деле обходится компании чертовски дорого. Потому что эта модель вынуждает работодателя увеличивать управленческий штат — количество офисных сотрудников, проще говоря. Ведь распоряжения, инструкции, правила, скрипты должен кто-то создавать. Помимо этого их еще должен кто-то проверять — иначе какой смысл вводить стандарты, если их выполнение никто не контролирует? Вспомните хотя бы про одержимого директора по персоналу и контролеров-филологов, которым тоже нужно было платить.

Компания все пухнет и пухнет — и управленцами, и исполнителями. А они очень дорогие для любого бизнеса в любом мире. При этом кто и за что отвечает, становится понятно все меньше. Именно так компания превращается в неповоротливого гиганта с зашкаливающим градусом безразличия и даже токсичного скепсиса у людей, которые там работают.

Но повторюсь: это совсем не означает, что описанная модель — плохая. Есть масса компаний, которые живут в таком управленческом мире и неплохо себя чувствуют, давая клиентам понятный и подходящий им сервис.

Второй тип компаний относится к линейному персоналу как к **людям решающим**. Есть замечательная книга Денниса Бакке «Человек решающий. Как построить организацию будущего, где решения принимает каждый» (The Decision Maker. Unlock the Potential of Everyone in Your Organization, One Decision at a Time), которая в формате бизнес-романа рассказывает о том, как полевые сотрудники могут влиять на развитие всей организации.

Именно этот сценарий выбрал для себя «ВкусВилл». Мы поняли, что не сможем каждый год расти в два раза и при этом оставаться гибкой компанией, которая быстро адаптируется к обстоятельствам, если будем относиться к продавцам как к людям мешающим. То есть тотально их контролировать, штрафовать и пресекать любую инициативу в зачатке.

На практике это проявляется в том, что каждый магазин «ВкусВилл» является элементом общей цепи и при этом сохраняет определенную самостоятельность. У продавцов нет плана по продажам и нормативов списания, нет штрафов, регламентов и установок, нет скриптов, нет внутренних распоряжений в стиле «что нужно делать, а что не нужно» — разумеется, только если это не касается государственных требований.

Объясню на простом примере. Есть такой бизнес-процесс, как разгрузка поступившего товара. Каждое утро магазин наполняется свежими продуктами, и их нужно расставить на свои места. В компании с идеологией людей мешающих этот процесс был бы расчерчен до миллиметра. Где и что взять, как и куда поставить — четкая и жесткая планограмма. От продавцов нужны лишь руки.

«ВкусВилл» отказался от регламентации этого процесса. Есть 1500 магазинов — и это 1500 выкладок, 1500 способов разгрузки товара, 1500 комбинаций. Безусловно, существуют требования контролирующих органов, которые не велят размещать соленую рыбу в одном холодильнике с кефиром.

И это требование мы жестко соблюдаем во всех магазинах, потому что оно — по умолчанию.

Но планограмма внутри самого помещения бессмысленна и даже вредна. Потому что мерчендайзер, сидя в офисе, никогда в жизни не учтет особенности всех 1500 точек. А каждый магазин — это набор индивидуальных сложностей. У одних несущая колонна расположена посреди зала, у других выступ в стене съедает пространство холодильника, у третьих торговая площадь разбита на несколько залов.

Вопрос выкладки и разбора товара — это зона ответственности продавцов каждого конкретного магазина. Поэтому все, кто заходил в несколько разных «ВкусВиллов», сразу замечают, что с позиции выкладки они друг от друга отличаются. Для компании, которая жаждет одинаковости и централизации, — это катастрофа. Что до нас, то мы давно для себя определили, что, когда продавцы каждого магазина сами отвечают за удобную для покупателя выкладку товара, это норма. И в данном случае реакция клиента, а не проверяющих из офиса — единственное мерило правильности этой выкладки.

Люди, решающие на местах, — это в первую очередь про возможность самостоятельно принимать решения в нестандартных ситуациях. А их в офлайн-бизнесе каждый день происходит ой как много! Когда компания день за днем доказывает полевому сотруднику, что правильного решения нет и оно в большинстве случаев зависит от него самого, в нем неизбежно начинает просыпаться чувство ответственности, даже если предыдущий опыт работы отправил это чувство в глубокую кому.

И вот мы наконец подобрались к ответу на вопрос про искреннюю улыбку. Отсутствие стандартизации в действиях вызывает у команды продавцов отдельно взятого магазина чувство собственности и сопричастности. Да, юридически все они — сотрудники ООО «ВкусВилл». Но подсознательно они считают, что это их собственный магазин. Это их территория,

и от них здесь зависит то, что в традиционных компаниях обычно решают из офиса. А ощущение собственности и сопричастности к делу неизбежно тянут за собой равнодушные к работе, пространству, процессу, покупателям.

Ведь когда тебе не все равно, ты и общаешься, и улыбаешься, и действуешь с позиции самостоятельного и заинтересованного человека. Измерить искреннюю улыбку в КРІ невозможно. Она идет изнутри и считывается клиентом где-то там же, в районе груди.

Однако розовые очки надевать не стоит. Такой подход и отношение к полевым сотрудникам — не всегда бесконечное счастье, радуга и летающие единороги.

Самостоятельность на местах, помимо равнодушия и желания участвовать в жизни магазина, в котором работаешь, это еще и объявления с грамматическими ошибками, распечатанные на принтере и приклеенные широким скотчем к отштукатуренной стене.

Это свободное общение с покупателями, не всегда уместные шутки и не всегда полезные советы. Это самопальные и не самые стильные украшения к Новому году или 9 Мая. Это нестандартные решения, которые отнюдь не всегда являются безупречными и правильными.

Как-то раз один продавец «ВкусВилла», увлекавшаяся мыловарением, решила продавать свои изделия прямо в том магазине, в котором работала. Покупателя заинтересовало мыло с витрины, и он попросил пробить его в общий чек. Но продавец покачала головой, достала бумажку с номером своего телефона и сказала: «Через Сбербанк-онлайн оплатите мыло, пожалуйста».

Покупатель удивился: «В смысле?! Я хочу купить мыло, которое продается в вашем магазине, и не хочу его как-то отдельно оплачивать. Пробейте мне его в общий чек».

Дело закончилось жалобой клиента на горячую линию. В офисе узнали о продавце-мыловаре и попросили ее свер-

нуть подпольную деятельность, доходчиво объяснив, почему так делать не стоит.

Это иллюстрация того, что люди на местах, имеющие возможность принимать решения, будут влиять на общее впечатление о компании. Потому что они имеют право и возможность так делать. Сама компания их к этому подталкивает.

Снеговик из пластиковых стаканчиков, сделанный продавцами своими руками и выставленный в торговом зале в преддверии Нового года, вероятно, заденет чье-то чувство прекрасного. Он неказистый и, если честно, не очень аккуратный. Зато он сделан с душой, а это прекрасно считается покупателями и влияет на общую атмосферу в магазине.

Отсутствие шаблонных фраз для общения с клиентами периодически приводит к неуместным шуточкам. Одному мужчине продавец как-то посоветовала пить настой шиповника, «чтобы мужское здоровье было крепким и твердым». Не передать словами, как его это взбесило! И, наверное, в такой ситуации было бы лучше, если бы продавец действовала по заготовленному кем-то сценарию, а не придумывала связки в общении с клиентом сама. Но тогда бы к нашим продавцам не шли за советами, не спрашивали рецептов домашних котлет, не дарили цветов на праздник. Потому что на одного раздосадованного покупателя найдется 99 благодарных.

«ВкусВилл» определил для себя, что идеального сервиса в магазинах ему не хочется. Стандартизированного обслуживания по инструкции — тоже. А хочется, чтобы он был очеловеченным. Со всеми плюсами и неизбежными минусами такого подхода.

Другой показательный и лично мною очень любимый пример — проводники в поездах дальнего следования. В студенческие годы я постоянно ездил на поездах. Естественно, исключительно в плацкартных вагонах. Во взрослой жизни езжу реже и уже в купе, но не перестаю удивляться