

Искренний сервис

Хмурый персонал – бич российской торговли. Некоторые ритейлеры уже отчаялись увидеть на лицах своих продавцов улыбки и мечтают максимально автоматизировать обслуживание, полагая, что «электронный кассир» по крайней мере не будет грубить. Максим Недякин, консультант в сфере ритейла и совладелец сети «Спар» в Липецке, считает, что рано отчаиваться, и предлагает сделать магазин территорией любви продавца и покупателя.

АВТОР: Максим Недякин

В американском Walmart во времена Сэма Уолтона каждый вновь нанимаемый сотрудник давал клятву: «Я обещаю улыбнуться и поприветствовать каждого покупателя в пределах 10 футов, и да поможет мне Сэм!»

В России с улыбками дефицит. Более того, многих раздражает, когда улыбаются им, и не нравится улы-

баться самим, поэтому улыбающихся продавцов можно увидеть только на плакатах времен раннего СССР. Я долго думал над этой проблемой. Почему мы не улыбаемся друг другу, не говоря о покупателях? Спросите любого про американские улыбки, и почти все скажут – неискренние. В этом и проблема. Нам недостаточно увидеть улыбку, нам важно получить искреннюю улыбку, без фальши, до-



копаться до того, что скрыто глубоко в голове человека, который нам улыбается. Именно поэтому мы не реагируем на простые улыбки, и нам нужен не просто сервис. Нам все нужно искренне.

Мы уже более десяти лет стремимся добиться высокого уровня сервиса в наших магазинах. Самое главное, что понял лично я, – заставить улыбаться нельзя. То есть как бы можно, но ненадолго. А если хотите надолго ...

Я расскажу вам одну историю, которая произошла лично со мной. Где-то месяца полтора назад я ехал на аэроэкспрессе из Шереметьево в Москву. По дороге зашел в кофейню Starbucks на вокзале. Я попросил кофе. Обычный, самый большой, черный, по цене 110 рублей. Мне налили его в кружку, закрыли крышкой, пододвинули вперед так, чтобы я мог забрать... И тут я передумал. Вдруг я понял, что хочу не обычный, а с пенкой, например, капучино. Я точно знал, что после того как кофе уже налит в кружку, поменять его невозможно, но на всякий случай спросил: «А можно мне другой?» Как человек, который давно работает в розничной торговле, я знал, что шансов у меня немного. Сами представляете, что бы мне ответили большинство продавцов. Но я все-таки спросил.

А дальше я понял, что еще раз влюбился в Starbucks. Мне не сказали «нельзя». Не сказали: «А мы же вам уже этот налили». На меня даже не посмотрели удивленно. Девушка за стойкой ответила: «Можно все». При чем сказала это так, как будто в час к ним приходят пять таких человек и все просят превратить черный кофе в капучино.

Это еще не все. Она мгновенно включила автомат и приготовила мне новый стакан. При этом капучино того же объема по цене 260 рублей. А когда я спросил, сколько я должен доплатить, ответила, что ничего не надо. Так я поменял простой кофе по 110 на капучино за 260.



МАКСИМ НЕДЯКИН

– основатель и руководитель специализированного консалтингового центра Retail Lab (www.retail-lab.ru), среди клиентов которого такие компании, как «Уютерра», «Евросеть», «О'Кей», X5

Retail Group, «Данон», совладелец розничной сети «Спар» (Липецк).

Но самое удивительное – это не то, что сделала та девушка, а то КАК она это сделала. Ей было искренне приятно от того, что мне приятно. Это не просто сервис, а искренний сервис. Сервис от всего сердца.

У наших друзей в Тюмени – компании «Строительный двор» – есть золотое правило: лучший способ получить лояльность клиента – оплатить его ошибки. Они платят за все: вы купили плитку и передумали – они приедут и заберут ее, поменяют на линолеум, даже на обои или кирпич. Без вопросов. Если вы нарушили

В тюменской компании «Строительный двор» есть золотое правило: лучший способ получить лояльность клиента – оплатить его ошибки.

технологии и, например, положили штукатурку без сетки, и она отвалилась, – они сделают то же самое. Они не будут разбираться, кто виноват. Точнее, нет, они, точно зная, что виноваты вы, оплатят вашу ошибку.

Кроме того, в компании ведут учет «подвигов»: это когда кто-то из сотрудников делает для покупателя что-то, выходящее за пределы должностной инструкции. Вот один из подвигов: 21 августа 2010 года в 3.15 ночи консультанту Павлу Привалову позвонил клиент, который живет в другом городе. Сказал, что уже подъезжает к Тюмени и примерно к 4.00 приедет в магазин. Павел вызвал такси и приехал на работу, в

4.00 он уже был у магазина. Клиента еще не было. Павел до 6.30 просидел в сторожке у охраны, ждал клиента. Клиент подъехал примерно в 7.30, оказывается, у него сломалась машина, а телефон был вне зоны сигнала, поэтому он не мог позвонить и предупредить о случившемся. Все закончилось хорошо, Павел проконсультировал и выписал товар. Покупатель остался очень доволен.

Или вот еще один: 18 февраля 2011 года при покупке кирпича в количестве 550 штук покупатель отказался грузить поддон, а попросил поштучно при нем переложить товар в его машину, чтобы не было боя. Алмаз Гафуров при морозе -25°C с улыбкой и большим желанием порадовать покупателя все переложил, покупатель удостоверился, что ему продали только целый и ровный кирпич.

И последний пример: 16 февраля 2011 года покупатель помимо пены, очистителя и буров захотел купить отрезные круги. В магазине не оказалось того количества, которое понадобилось покупателю. Товаровед

Анна Гурьева и мерчендайзер Егор Королев съездили за этими кругами в магазин другой компании. После работы ребята поехали домой к покупателю и отвезли ему данный товар.

Что самое удивительное в этой компании? Готовность вернуть деньги за «косяк» покупателя или подобные подвиги? Я думаю, последнее.

Starbucks – крупнейшая в мире сеть кофеен с высочайшим уровнем любви со стороны покупателей. Она приносит им более \$1 млрд чистой прибыли ежегодно. «Строительный двор» – это, конечно, не Starbucks, но оборот с одного квадратного метра торговой площади у них один из самых высоких в России. Уровень любви, как со

стороны покупателей, так и со стороны сотрудников просто зашкаливает.

В чем секрет? Как этого добиться? Почему так не у всех? Дело тут не в бонусных программах для покупателей. Можно каждому клиенту дарить по сто баксов, но это не будет сервисом и не даст настоящей лояльности. Самое главное не в том «что», а в том «как». И здесь, конечно, последнее слово всегда остается за нашими сотрудниками.

На мой взгляд, главная проблема не в подготовке персонала и его мотивации, а прежде всего в его подборе. В торговлю часто идут те, кому стоило бы заняться чем-то другим, – чем угодно, только не работой с людьми. Чтобы пойти работать преподавателем, слесарем или лаборантом, вам нужно специальное образование. Чтобы стать продавцом, не надо практически ничего, кроме санитарной книжки, да и она не везде нужна. Что в результате? В результате уровень и качество продавцов часто оставляют желать лучшего.

Как решить эту проблему? Первое и самое главное – перестать брать на работу людей, чтобы заполнить вакансии. Не смотреть на опыт рабо-



если мы этого хотим, мы сами должны влюбиться в него.

В наших магазинах мы ввели «**Правила получения любви покупателя**»:

1. 100%-ная гарантия счастья.

Мы даем 100%-ную гарантию того, что покупатель останется доволен.

Любой товар, не понравившийся покупателю, мы меняем без глупых вопросов. Даже если покупатель принесет картофельные очистки, – мы вернем деньги за картошку. Даже если он принесет почти съеденный йогурт, мы вернем ему деньги. Мы вернем их, даже если он купил йогурт не у нас.

2. У нас нет очередей.

Если старший кассир или любой управленец видит человека, стоящего в очереди, он должен тут же включить кассу и обслужить его. Если уборщица видит очередь в отделе сыра, она должна тут же позвать любого продавца. При этом любой про-

давец должен уметь работать с весами и кассой.

3. В «Спаре» всегда хорошее настроение.

Мы всегда улыбаемся. Если мы видим, что у покупателя просто плохое настроение, мы должны сделать все, чтобы это исправить. Но мы не просто улыбаемся каждому. Мы делаем все, чтобы он улыбнулся нам тоже.

4. Мы дарим подарки.

Мы не устраиваем распродаж и не хотим давать скидок, вместо этого мы дарим подарки. Управляющий или администратор могут сделать любому покупателю подарок – обычно стоимостью в пределах 300 руб., но если надо и 500 руб. Если человек долго стоит в очереди, чего-то не нашел или мы в чем-то другом перед ним провинились – мы обязательно дарим ему яблоко, апельсин, пирожное, торт. Управляющие и администраторы принимают решение об этом сами.

5. Персональное обслуживание.

Мы уделяем внимание каждому независимо от его кошелька. Мы делаем все, чтобы даже бабушка-пенсионерка полюбила нас всей душой. Управляющие и администраторы должны не менее десяти раз в день выступать в роли персональных продавцов. Они обязаны проводить спонтанные дегустации, даже если они просто увидели нескольких человек в отделах гастрономии и собственного производства.

Но самое важное даже не то, что мы можем, а то, чего мы хотим. Если мы просто хотим «срубить бабла» – это одно. Мы это можем. Но здесь никогда не будет настоящей лояльности, как и настоящего сервиса. А если мы хотим построить по-настоящему хорошие магазины – магазины, в которые мы сами ходим с удовольствием. Если наша профессия для нас не просто работа, а призвание. Если мы с уважением относимся друг к другу и с любовью к каждому покупателю, кем бы он ни был, – у нас не будет проблем с сервисом, и, самое главное, он будет искренним. ♦

Чего мы хотим в «Спаре»? Мы хотим превратить покупателя в маньяка. Хотим, чтобы он влюбился в нас навсегда, потерял голову.

ты и знания, а задать человеку всего один вопрос: «Тебе это нравится?» И если нет – он сможет найти себя где-то еще.

Еще одна проблема в той атмосфере, которую мы создаем в магазине, в отношениях в коллективе. Я считаю, что задача №1 каждого управляющего – создать в магазине атмосферу любви и хорошего настроения. Нельзя заставить улыбаться, но можно захотеть улыбнуться.

Чего мы хотим в «Спаре»? Мы хотим превратить покупателя в маньяка. Хотим, чтобы он влюбился в нас навсегда, потерял голову. Мы хотим получить настоящую лояльность. И