

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СЕРВИСА ИЛИ ПРИ ЧЕМ ТУТ КРИЗИС?

Бузукова Е.А., консультант  
по управлению ассортиментом

**Кризис, кризис... Уже все про него сказано. Одно упоминание в статьях или на выступлениях заставляет аудиторию зевать и утомленно вздыхать – знаем уже все... Кажется, что кризис должен был нас научить простым вещам – как снижать издержки, как не раздувать штаты, как оптимизировать работу предприятия. То есть по логике, мы все должны были стать эффективнее, умнее, конкурентоспособнее. Особенно те, кто выжили (а выжили большинство, как показала практика). Ну раз выжили, значит молодцы – усвоили все уроки, отладили работу предприятия, уволили тунеядцев, прописали бизнес-процессы, повернулись к покупателю лицом...**

Ан нет. За последние несколько месяцев у нас накопилась значительная подборка реальных покупательских историй, благодаря которым мы можем уверенно сказать – кризис не в экономике. Кризис у нас головах. Как он был, так он и остался. Почти каждый день (каждый день!) к нам поступают истории и вопросы покупателей, связанные с правомерностью того или использования правила на предприятии или просто истории о вопиющих ошибках в обслуживании. Мы решили на страницах журнала поделиться этими историями и заодно выводами, которые необходимо сделать руководителям предприятия и лицам, ответственным за разные сферы работы компании. Ни одна из историй не выдумана, однако названия предприятий и имена покупателей изменены.

### **ИСТОРИЯ ПЕРВАЯ, МЕРЧАНДАЙЗИНГОВАЯ**

Марина П, молодая мама, домохозяйка, пришла в престижный детский магазин «М», что бы купить ребенку перчатки на осень.

Перчаток в «М» оказалось предостаточно: они тонким слоем были размазаны по всему просторному залу. Что бы выбрать подходящие, Марине с ребенком пришлось «прочесать» почти пятьсот квадратных метров всей торговой площади. Перчатки и варежки находились вповалку в больших корзинах – маленькие были перемешаны с большими, зимние с осенними, синтетические с трикотажными **(Комментарии: в сезон стоит делать выкладку товара так, что бы покупателю не нужно было методично прочесывать 500 квадратных метров в поисках одного-единственного товара. И нет смысла «перемешивать» товар - это не кросс-продажи, а хаос называется.**

**Необходимо рассортировать товар по типу или свойствам, что б покупателю с маленьким ребенком не нужно было догадываться, есть ли подходящий для них размер и тип товара).**

Ребенок через полчаса поисков устал, и Марина, схватив первые попавшиеся перчатки, устремилась к кассе **(комментарии: среднее время нахождения покупателя в магазине – 20-25 минут. С ребенком это время сокращается до 10 минут – дети быстро устают. Учитывайте это, если ваш целевой покупатель – родитель с ребенком. Вряд ли покупатель будет доволен своим поспешным выбором – если вообще что-то успеет выбрать при такой выкладке ).**

В субботний день в магазине народу много. И очередь тем длиннее, чем меньше касс работает. В тот день из восьми касс работало четыре. **(Комментарии: почему бы не открыть дополнительные кассы в субботу, в часы наибольшего наплыва покупателей? Как насчет дополнительных рабочих мест и продуманного графика работы кассиров? Поверьте, это окупится – потому что из пяти покупателей двое, увидев очередь в кассу, разворачиваются и уходят).**

Марина, несмотря на хнычущего сына, честно отстояла 10 минут в очереди и сунула перчатки кассиру.

Кассир медленно рассмотрела перчатки, пробормотала, что «штрих-кода-то нет», вяло взяла телефонную трубку, вяло позвонила и попросила, что бы «кто-нибудь» подошел. Не совсем осталось ясным, кто именно должен подойти - охранник? Старшая медсестра? Генеральный директор компании?

***(Комментарии: в случае отсутствия штрих-кода на товарах кассир должен: а) позвонить старшему товароведу (старшему кассиру, менеджеру торгового зала), б) назвать товар и подробно описать его, в)... продолжите сами. Это ни что иное, как стандарт действия кассира в предвиденной ситуации. Важно предусмотреть типовые ситуации и снабдить персонал инструкциями о действиях в этих случаях. Иначе можно долго ждать, пока «кто-нибудь» подойдет).***

Что и произошло. 10 минут Марина с ребенком стояла в ожидании, что «кто-нибудь» подойдет и «разберется». Ребенок плакал. Покупатели с интересом и сочувствием наблюдали за одиноко стоящей у кассы Мариной. Марина не дождалась «кого-нибудь» и покинула магазин. Без перчаток. И без многих других товаров, которые могла бы приобрести.

И при чем тут кризис?

## **ИСТОРИЯ ВТОРАЯ, ИНТЕРНЕТНАЯ.**

Ирина А, менеджер в коммерческой фирме, решила совершать покупки через Интернет. Удобно, выгодно, да и время не тратить. Она зарегистрировалась на сайте популярной службы доставки продуктов на дом «У» и стала ждать подтверждения регистрации. Но звонков не последовало ни в один день, ни во второй. Ирина позвонила сама и попросила подтверждения. Ну конечно же, ей подтвердили! Кто же новым клиентам не рад.

***(Комментарии: если ваша служба сервиса обещает перезвонить и подтвердить регистрацию в течение двух часов, то необходимо организовать звонок клиенту. Call-центр - визитная карточка предприятия. Или не обещайте то, что сделать не можете.)***

Ирина заказ в «У» решила делать вечером. Однако по техническим причинам сайт временно не работал... Как потом выяснилось, у «У» периодически бывают сбои на сервере, вызванные «неожиданно высоким покупательским спросом». ***(Комментарии: если ваша ключевая компетенция – интернет-продажи, то разбейтесь, а обеспечьте бесперебойную работу своего сервера).***

Но Ирина все же через пару часов попытку входа повторила и успешно – сайт заработал. Она сделала заказ на следующий вечер с 19 до 22-х часов и стала ждать.

Нас следующий вечер ни в 19, ни в 22, и даже в 23 часа никто не приехал... Ирина хотела позвонить и культурно спросить, где же заказ. Сунулась было на сайт, а там... С 23 до 23.30 сайт закрыт на профилактику и обновление... ***(Комментарии: для профилактики и обновления сайтов есть время в 3-4 часа ночи. Исследуйте свой трафик, и вы узнаете, что он минимальный с 2-х ночи до 5-ти утра).***

Но тут позвонил сам «У» и сонно сообщил, что заказ сегодня не приедет. «У нас машина (сломалась, пропала, застряла, не приехала, уехала, попала в аварию, в пробку, в засаду... - нужное подчеркните сами)». ***(Комментарии: проблемы с машиной никого не волнуют, равно как и все остальные причины несостоявшейся доставки. Звонить клиенту нужно не через час после окончания сроков доставки, а как минимум за полчаса до. Если уж такое произошло...).***

«У» пообещал привезти продукты завтра, не позднее 10-ти утра. Как Вы думаете, был ли заказ доставлен на утро до 10, как обещали? Позвонил ли кто-нибудь, что б предупредить о задержке? Ирина ушла на работу, решив, что разберется с «У» вечером.

В час дня соседи позвонили Ирине и сказали, что кто-то настойчиво доставляет сумки с продуктами прямо им, соседям, под дверь. Мол, хозяев дома нет, так может вы примете? Хорошо, что соседи у Ирины – люди свои и заказ приняли и оплатили. **(Комментарии: Налицо грубое нарушение правил доставки. Необходимо проверить, какие стандарты действий у грузчиков есть на предмет отсутствия хозяев, и как эти стандарты выполняются).**

Вернувшись домой, Ира проверила содержимое заказа и обнаружила, что часть заказа не доставлена. Аккурат один пакет с заморозкой. Позвонила. Ругалась. Пакет привезли через час, весьма подтаявший... Далее неинтересно...

Диспетчер в телефоне стоически выслушала претензии и сказала замогильным голосом «А вы на нас претензию напишите». «Хорошо, согласилась Ирина, - напишу. Скажите, на чье имя писать?» - «А вы на мое и пишете. Претензия все равно в нашу службу доставки попадет для рассмотрения». «То есть я должна Вам написать претензию на Вас?» - «Ага!» - обрадовалась диспетчер.

**(Комментариев нет... Если претензии покупателей рассматривают те, к кому эти претензии предъявлены, то что удивляться, что сервис в компании оставляет желать. Уважаемые руководители, как организован бизнес-процесс «работа с претензиями покупателей»?)**

Ирина претензию написала. Ей даже ответ прислали – мол, извиняемся и все такое. Правда, никакой компенсации не предложили. Не прошло и недели, как Ирине позвонили из «У» и мило рассказали, что «у нас введена новая бонусная система «золотой статус» для покупателей. Если вы желаете участвовать в акции...» **(Комментарий: Претензии надо отрабатывать. Обиженному покупателю звонить с предложениями новых акций – не надо. Можно предложить компенсацию, подарок, тысячу извинений (и лучше деньгами). Но нельзя предлагать свои услуги, не отработав предыдущие ошибки).** Иначе произойдет то, что и произошло – Ирина попросту удалила сайт «У» из своего компьютера и из своей жизни.

## **ИСТОРИЯ ТРЕТЬЯ, ЮРИДИЧЕСКАЯ**

Василий Д. – энергичный, молодой и успешный юрист, отправился в командировку. Машину свою припарковал в аэропорту «Д» на суточной стоянке – если на несколько дней там машину оставить, то все равно получается дешевле, чем платить таксистам. Хотя в аэропорту много стоянок, они как правило переполнены. В этот раз Вася встал на незнакомую ему дальнюю стоянку, которая оказалась подозрительно свободной. Дела задержали Василия чуть дольше положенного – и вернулся он не через два дня, а через пять.

Вернувшись домой, он поспешил на стоянку за машиной. Выбрав ближайший по пути парковочный автомат, он сунул в него пластиковую парковочную карту и приготовил деньги. Но автомат нагло подмигнул и выдал сообщение «карта повреждена».

Василий растерялся, но случайно увидел на автомате еле приметную кнопку «вызов оператора». Оператор обнадежила: «Так это вы не на ту стоянку встали!»

**(Комментарии: не надо пугать клиентов шокирующими надписями типа «карта повреждена». Напишите «карта неопознана, вызовите оператора». А кнопка вызова оператора должна быть заметной для клиента.)**

Быстро найдя «родной» парковочный автомат, Василий собрался было оплатить парковку и наконец покинуть аэропорт. Его опередил другой мужчина, который подошел раньше и начал операцию по платежу. Вдруг лицо мужика вытянулось и он начал судорожно вызывать оператора. «Вы что! – возмущенно говорил он автомату, - Что это за цены у вас? Я два дня стоял, а платить надо 5 тысяч!» Автомат ласково ответил ему человеческим голосом: «Так это вы встали не на суточную стоянку, а на почасовую». Василий похолодел... Он в уме пересчитал пять дней в часы, и понял, что заплатить за 120 часов парковки придется почти 25 тысяч рублей...

Василий и мужчина вдвоем сражались с автоматом. Автомат был хладнокровен: не хотите платить – идите разбирайтесь в администрацию. Мужик объяснял, что ему срочно, нет времени, надо в другой аэропорт, он опаздывает... «Тогда платите и уезжайте» - посоветовал автомат. Вася расстроился – 25 тысяч было однозначно жалко. И ведь сам виноват... Но нигде не написано, на какую именно парковку - суточную или почасовую он встал – про это скромно умалчивает парковочная карта, навигации на парковки нет, а табличка на въезде мала и неприметна до неприличия. ***(Комментарий: не вводите клиента в заблуждение: информация о предоставляемых вами услугах должна быть доступна, видна при любом освещении и понятна клиенту. Эту информацию нужно продублировать внутри стоянки, на парковочных картах и на автоматах. Иначе закрадывается мысль о том, что для чего-то эта информация скрывается... Пункт 1 статьи 10 Закона РФ «О защите прав потребителей» гласит, что «изготовитель (исполнитель, продавец) обязан своевременно предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию о товарах (работах, услугах), обеспечивающую возможность их правильного выбора». А статья 12 того же Закона разъясняет, что «если потребителю не предоставлена возможность незамедлительно получить при заключении договора информацию о товаре (работе, услуге), он вправе потребовать от продавца (исполнителя) возмещения убытков...».*** ***Администрации парковки настоятельно советуем внимательно прочесть данные статьи – они для себя найдут много интересного).***

Опаздывающий мужчина скормил автомату пять тысяч и уехал, отчаянно матерясь, а Василий отправился в администрацию парковки. Он объяснил, что по ошибке встал не на суточную парковку, а на почасовую, потому что навигация на въезде информации по тарифу не дает. И еще он сказал, что он – юрист. Без возражений Васе пересчитали сумму парковки. На вопрос «И что, часто у вас такие случаи бывают?» администратор парковки спокойно ответила «Да. Бывают».

То есть Василий не одинок в своих претензиях. Но администрация парковки ничего не меняет в системе: а зачем? На одного юриста у них приходится десять спешащих клиентов...

***(Комментарии: это до поры до времени. Пока один из обманутых клиентов не окажется юристом с желанием получить еще и за моральный ущерб. Перечитайте закон. Уважайте своих клиентов – обеспечьте им максимум информации об услуге. Для этого есть системы внешней навигации (щиты, указатели, вывески, табло), и внутренние носители (карты, объявления, разделители, указатели, таблички и так далее). Это не стоит больших денег, но существенно влияет на сервис и удовольствие покупателей от общения с вашей компанией.)***

## **ИСТОРИЯ ЧЕТВЕРТАЯ, ПРОДАВЦОВАЯ**

Наташе В., студентке, родители подарили дорогой и хороший велосипед. И как водится, к новому велосипеду ей захотелось купить разных красивых аксессуаров – фонарик, звоночек, перчатки, насос и еще кучу всего. Она пошла в самый лучший спортивный магазин «С» – где наверняка хорошие продавцы помогут ей выбрать нужные вещи.

Она долго искала продавца. На большой магазин площадью более 1000 м<sup>2</sup> продавцов в зале было аж трое. Наташа изловила парня с табличкой «Григорий, консультант», который ради симпатичной девушки оторвался от созерцания своих ногтей.

***(Комментарий: не покупатели должны ходить по магазину в поисках продавцов, а наоборот. Особенно если ваша специализация – технически сложные товары.)*** На вопросы девушки «А подойдет ли вот это крыло и багажник на мою модель?» Гриша уверенно отвечал «Конечно. Они все универсальные». Более сложные вопросы «А чем вот это отличается вот от этого?» и «А это чье производство?» он игнорировал, просто пожимая плечами. Наташа решила, что в хорошем магазине все товары хорошие, и покинув ленивого Гришу, самостоятельно выбрала себе аксессуаров аж на пять тысяч рублей ***(Комментарии: возможно, что продавцы не замотивированы на процент от продаж, поэтому им все равно, купит у них товар покупатель или нет. Но если вы – не магазин самообслуживания, а магазин с консультативными продажами, то не стоит удивляться, что продажи расти не будут).***

Дома она убедилась, что в хорошем магазине продается обычное китайское барахло, потому что практически ни один из аксессуаров на ее велосипед не подходил.

***(Комментарии: кризис-кризисом, а ассортиментную политику необходимо привести в соответствие с концепцией магазина. Если позиционируете как дорогой и специализированный магазин, то и товары там должны быть соответствующие).***

Ни крылья, ни багажник не желали устанавливаться. Звончок не звякал, сумка не подвешивалась... А тросовый замок просто развалился в руках.

Наташа вернула практически все товары обратно. Просила передать пламенный привет Грише, продавцу. Итог: для магазина минус пять тысяч рублей, испорченное настроение и потерянное время для покупателя. По словам самой Наташи, сюда она больше ни ногой.

Истории разные, а ошибки типичные, достаточные для того, что б в очередной раз напомнить: в конкурентной среде нет места для такой роскоши, как непродуманные технические процессы, несовершенная система мотивации персонала, неотработанные бизнес-процессы, отсутствие контроля за выполнением стандартов обслуживания, да и сами отсутствующие стандарты.

Покупатель видит только верхушку айсберга – то есть то, как его обслуживают. Большая часть айсберга скрыта под водой – и ассортиментная политика, и мотивация продавцов, и информационная система, и стандарты мерчандайзинга и система навигации...

А как у вас обстоят дела?

Это ведь работа руководителей: отладить работу предприятия так, что б верхушка айсберга покупателю нравилась. Тогда и кризис не страшен. Кризис в этих историях вообще не причем.