

# 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

<i>Бесплатно. Сильно. Больно</i> .....	111
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 активизирует 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!

**О**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

**С**кажу 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 расстройтва, 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 дождаться, 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)