

## Почему падают продажи, а покупатели проходят мимо?

### Открытое письмо генерального директора группы компаний «Виртон»

Здравствуйтесь, уважаемые коллеги. Я – ваш постоянный клиент и сейчас постараюсь показать, как наша жизнь зависит от уровня сервиса в сетевых компаниях.

По долгу службы мне посчастливилось побывать во многих российских городах. Каждый раз, когда я оказываюсь в другом городе, мне хочется не только успешно заключить деловые соглашения, но и провести с пользой и удовольствием оставшееся время. Неизменно после трудового дня жажда комфорта превалирует, и я хочу без лишних сюрпризов попасть в банк, посетить какое-нибудь кафе или супермаркет, названия которых на слуху, как у москвича, так и у сибиряка. Попросту говоря, в сфере обслуживания я предпочту сетевую компанию, так как «там я все знаю, куплю/поем быстро и лягу спать».

Но каждый раз меня ожидают сюрпризы: то вход арбузами завален, то свет мигает, то дышать нечем. Прощай чувство комфорта, хочется поскорее вернуться домой. Несмотря на одинаковое название и приблизительно одинаковое внешнее оформление, форма и качество сервиса в разных точках одной сети значительно отличается. К сожалению, я не одинок в своих суждениях. Многие мои знакомые не доверяют исключительно одной структуре, а выбирают в каждом населенном пункте свою точку обслуживания. При этом у каждого большая пачка дисконтных карт различных сетей и они участники многих программ лояльности. Разгадка этого «феномена» пришла, когда я начал изучать вопросы соблюдения корпоративных стандартов сетевыми компаниями.

#### Понятия дома

Оказывается, что человек чувствует себя дома, если соблюдаются всего несколько условий:

- Ему все знакомо
- Он знает, что его ждет
- Место, где можно получить поддержку



#### Парижский синдром

Какие ощущения вызывает у вас слово Париж? Утонченность, грациозность, элитарность...? Скажите это японцу и приготовьтесь к незамедлительной психологической атаке. Причина этому – психическое расстройство, именуемое «Парижский синдром».

Маленький и вежливый японский турист приезжает в Париж, с целью увидеть прекрасное, прикоснуться к другой культуре и по-парижски выпить вина с сыром на берег Сены. Вместо этого, бедный турист попадает в агрессивный мегаполис, переполненный мигрантами, с процветающими уличными кражами, и, не утруждая себя стремлением угодить туристам, обслуживающим персоналом. В среднем, ежегодно до двадцати японских туристов впадают в острое бредовое состояние, испытывая приступы паранойи, характерные «парижскому синдрому». В качестве оптимального способа лечения рекомендуется немедленно отправить больного на родину.



Так и человек, который зашел в другой филиал, той же компании, которую он посещал всегда и считал своей любимой, иногда теряет лояльность навсегда, столкнувшись с другим уровнем сервиса или даже измененным месторасположением привычных вещей. Он чувствует, что его обманывают.

Основной проблемой российского производства и сферы оказания услуг считается отнюдь не низкое качество или материалы, а «нестабильность качества». Мы привыкли, что можем сделать все лучше всех, и это так и есть, но повторить успех нам уже сложно. Поэтому появляется разочарование и происходит потеря лояльности.

#### Характерные причины нарушения единства

Любая компания, открывающая филиалы, продающая франшизу или задумывающая расширение географии своей деятельности начинает с разработки бренд-бука – свода правил для построения коммуникации с потребителями и развития компании в целом. Кроме этого, бренд-бук содержит полное руководство по фирменному стилю. Итак, правила созданы, почему же они не соблюдаются? Типичные российские проблемы, помноженные на обширные территории:

- Простое пренебрежение правилами или их незнание.

- Правила понимаются каждым руководителем филиала по-разному, особенно если правила написаны не четко или не полно.
- Привлекаются разные поставщики, производители, строители и т.д.
- Расширение приводит к увеличению бюрократии, с которой борются, ограничивая численность центрального аппарата и предоставляя больше полномочий на местах
- Слабые коммуникации между филиалами и центром

Увы, но на все это накладывается рядотягающих обстоятельств. В большинстве компаний, сотрудники не могут выполнить единые требования и стандарты, а все потому что:

- а) Не у кого спросить и проконсультироваться;
- б) Выделяют недостаточно средств, для выполнения этих правил;

### **Ситуация №1.**

#### **Вот у нас вывеска.**

Региональная фирма – одиночка выкупается и становится частью филиальной сети, все сотрудники переходят в новую организацию. Управляющие и сотрудники остаются верны бывшему руководству, поэтому единственным отличием является новая вывеска и логотип на документах. Компания быстро растет и фактически на адаптацию новых филиалов времени и сил нет. Результат: бренд один, а философий много.

### **Ситуация №2.**

#### **А я что делаю?**

Самая отвратительная и самая частая ситуация, которая раздражает больше всего: обращение к сотруднику филиала, который скромно именуется себя «местный король», в связи с чем, покупатель, естественно, оказывается недостойным его королевского внимания. Предложение позвонить в центр и уточнить «как надо и как решить проблему с мигающим, например, светом», вызывает агрессию. Сразу ощущаешь «парижский синдром» и готов бежать хоть в Японию, лишь бы не попасть под горячую руку управляющего. Но управляющий все понимает, а звонить отказывается (да и некуда). Так появляются таблички «Закрыто по техническим причинам»: когда все выключенное дорогостоящее оборудование, установленное для привлечения клиентов или улучшения сервиса работает, а клиентов все равно нет.

### **Ситуация №3.**

#### **А нам денег не выделяют!**

Типовой ответ, когда надо снять с себя ответственность или объяснить непонятное. Деньги выделяют по запросам, бюджет осваивается, отчеты пишутся, все контролируется множеством внутренних служб. А денег не хватает. Парадокс? Нет. Выделение бюджета происходит в центре, а освоение происходит на месте или по жесткому указанию из центра. Контроль ведется на уровне статей и общих сумм. Причина дисбаланса в отсутствии статистической информации в центре о проблемах и запросах на местах. Решения принимаются на основе ощущений и чутья руководите-

ля. Можно часто слышать выражения сотрудников филиалов, что центр далеко, и им не до нас.

### **Коммуникации и ИТ, где же вы?**

Удивительно, но в 21 веке, эре социальных сетей и технических средств связи, в организациях по-прежнему не могут наладить эффективные средства внутренней коммуникации, сбора и анализа данных. Организационную работу и работу по сбору данных понимают так:

- а) Назначается человек в филиале, который руководит административной частью. У него запрашивают отчеты, ему ставят задачи и т.д. На основе его данных формируется бюджет, с него же спрашивают и его целевое расходование. Отдельно, формируется некий фонд типа «на мелкие расходы», объем которого часто не соответствует названию.
- б) Все сотрудники филиала отправляют свои пожелания, вопросы, запросы напрямую в центр ответственному сотруднику. Сотрудник очень компетентный и трудолюбивый. Отдел ИТ устанавливает программу учета заявок. Но руководство также борется и с бюрократией и расширением штата. Поэтому заниматься статистикой, унификацией обращений просто некогда и некому. И прекрасный специалист физически не справляется с обработкой данных.
- в) Создается много важных направлений, каждое запрашивает свои данные в филиале, назначаются сотрудники в филиалах по направлениям. Пишут запросы, отправляют ответы. Иногда вообще не понятно, а в филиале на работу время остается? И сокращать никого нельзя, направления действительно важные. Но данных как не было, так и нет.

Вроде бы тупик...

### **Новый подход к инвестициям в АХО и ИТ.**

Устранение проблем лежит на поверхности. Необходимо организовать единый внутренний центр обработки обращений и единую базу данных. Единую точку автоматизированного контроля выполнения правил и их хранения. Единый консультационно - обучающий центр.

Теперь это еще и недорого. С развитием сетей связи, уменьшением стоимости Интернета, популяризацией облачных технологий, свободного программного обеспечения, а также аутсорсингу, стоимость владения таким центром начинается с уровня заработной платы одного сотрудника.

Это особенно важно при наличии кризисных явлений в окружающем мире. Тот, кто просчитывает каждый шаг, и опирается на достоверную информацию уверенно идет только вперед. И вместе с экономией он получает тысячи довольных посетителей, делающих много покупок и абсолютно лояльных к бренду, а также внимательный персонал, который хорошо работает. Игра стоит свеч?

С Уважением,  
Михаил Мокшев