

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	5
Введение	7
Глава 1. Запилить е-комерс и преуспеть	17
Глава 2. Никакие KPI не заменят неравнодушных людей	29
Глава 3. CX — это про всю вашу организацию, и это проблема	41
Глава 4. Отвечать за базар!.....	49
Глава 5. Цифровая трансформация и её подноготная	63
Глава 6. Как сделать е-комерс и не обосраться	77
Глава 7. Технократия или бюрократия? Оптимизация процессов	87
Глава 8. Маленькие хитрости интерфейсостроения ...	97
Глава 9. Маркетплейсы и прочее B2B.....	107
Глава 10. Работа над CX не заканчивается никогда	123
Заключение	131
Список литературы	133

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ОТ АВТОРА

Автора зовут Алексей Казакевич, ему 44 года, и он бородат. Долгие годы он провёл в индустрии веб-строительства и за это время принял участие (нередко — успешное) в изготовлении нескольких сотен сайтов совершенно разного калибра и назначения. Накопленный за это время опыт (нередко — горький) даёт возможность взирать на происходящее в индустрии не только с некоторой эзистенциальной печалью, но и с надеждой на светлое будущее.

Автор надеется, что эта книга будет нескучным и полезным чтением для людей, волею судеб и собственных устремлений оказавшихся в положении ключевых сотрудников, принимающих бизнес-решения, короче говоря — для начальства, начиная с генерального директора и заканчивая руководителем группы поддержки пользователей (если, конечно, таковая у вас имеется). Так что если у вас уже есть клиенты или вы только строите наполеоновские планы по их привлечению, если вы хотите сделать себе информационный сайт, интернет-магазин, маркетплейс и бог знает что ещё, что может быть выложено в интернете и открыто в браузере, — скорее всего, эта книга

будет для вас полезна. Кстати, если вам покажется, что автор в чём-то банален, — знайте, что ни одна банальность не появилась в этой книге без реальных оснований.

Автор старался писать как можно проще, без засирания мозгов и с минимумом воды. Максимум правды, уместные примеры, максимум пользы. Если что — простите, никого обидеть не хотел. Все упомянутые события и примеры реальны, но вы ничего не докажете :)

Автор будет рад, если поля этой книги пригодятся вам для карандашных пометок и фиксации собственных идей.

При написании книги автор употреблял исключительно разрешённые на территории РФ вещества — в дозах, не превышающих рекомендованные Минздравом (ну, разве что кроме некоторых пятниц).

ВВЕДЕНИЕ

Это были девяностые, мы выживали как могли. Про это время много написано и снято, ещё больше сказано с высоких трибун и на кухнях. Но мы не будем надолго останавливаться на этой грозной, наполненной всевозможными поворотами и вывертами эпохе. Нас она интересует исключительно как отправная точка для появления в наших палестинах того самого, который окружает нас сегодня со всех сторон, который скоро будет смотреть на нас преданными глазами-индикаторами из каждого бытового прибора и без которого некоторые даже в сортир ходить перестали.

Да, это про интернет. Если быть точнее с технической точки зрения — про его веб-часть¹, www, сайты и веб-приложения, поскольку именно на этой его стороне будет сосредоточено дальнейшее повествование.

Итак, примерно с середины девяностых годов свежезародившаяся индустрия веб-строительства пёрла вверх

¹ Интернет имеет множество способов обмена информацией, реализованных различными протоколами. К примеру, электронная почта или Telegram — тоже интернет, но не www в чистом виде.

как на дрожжах. В Штатах случился бум доткомов (и их последующий крах, но это уже никого не остановило), так что дельцы наиболее прогрессивной части мира почуяли астрономические прибыли, и деньги по всему миру рекой хлынули в ещё молодой и зелёный интернет. Шутка ли — такого мощного средства коммуникации между частными лицами, организациями, СМИ и корпорациями до того в человеческой истории просто не существовало, и каждый торопился занять своё место под новым солнцем.

Россия исключением, конечно же, не стала (разве что задержалась на три-четыре года). Студии веб-дизайна плодились как грибы, а участие в производстве сайтов стало одной из наиболее желанных областей деятельности для тех самых «молодых и целеустремлённых», каковым в ту пору был и автор этих строк. Рынок лопался от инвестиций, всё росло и колосилось, проводились шумные богатые конференции, открывались новостные сайты и отраслевые порталы, и все хотели зарабатывать большие деньги. Что характерно, некоторым это удавалось: кое-какие фамилии из того времени и по сию пору частенько перемываются профильной, а при наличии достойного инфоповода — и непрофильной прессой. В 2000–2003 годах для бизнесменов стало дико модно на переговорах небрежным тоном говорить «я тут интернет-магазин открыл», что, конечно, моментально повышало их рейтинг успешности² в глазах менее расторопных собеседников.

.....

² Ясно как день, что одно дело — открыть интернет-магазин, а другое — хорошо на нём зарабатывать. Но в тот момент это

.....

Но вернёмся в наш 2018-й. За прошедшие 20 лет индустрия переболела всевозможными детскими болячками, обросла отраслевыми авторитетами и в целом созрела. Из одного технологического грохочущего водопада «мы делаем сайты» выделились отдельные ручьи: фронтенд-фреймворки³, протоки дизайн-систем⁴, затоны веб-сервисов⁵, лагуны облачных приложений и моря е-коммерса. Рождались и сходили на нет языки и приёмы программирования; приходили и уходили баззворды⁶; менялись темы бесчисленных профессиональных конференций; вспухла и опала биг дата; гремя блокчейном, протопотали по рынку биткойны. Неизменным осталось только одно: желание участников процесса зарабатывать деньги с помощью новых (и не столь новых, но не менее информационных) технологий.

Сегодня отсутствие у компании сайта вызывает недоумение и даёт повод усомниться в серьёзности контрагента.

было совершенно не важно: своевременный хороший понт дороже денег.

³ Это то, на чём собирается витрина интернет-магазина: программный код, представляющий собой набор готовых типовых компонентов для разработки. Если вы кладёте товар в корзину, а на иконке корзины меняется цифра — это отрабатывает фронтенд-фреймворк.

⁴ Модная штука для крупных проектов: набор правил, визуальных и специализированных программных компонентов для поддержания крупного проекта в единообразном качественном состоянии.

⁵ Практически повсеместно используются для интеграции сайтов со сторонними информационными системами.

⁶ Buzzword — «умное словечко» — термин, вокруг которого идёт хайп.

Сайты могут быть простыми одностраничными, а могут быть корпоративными порталами, которые растут вглубь и вширь. Они становятся гибче, сложнее и разнообразнее. Появляются всё новые и новые технологии и способы их использования. Так что немудрено, что всё больше и больше людей приходит к осознанию того факта, что сайт — это не информационный придаток отдела рекламы и PR. Это бизнес-инструмент. А раз это бизнес-инструмент, значит, он должен зарабатывать, а не упоминаться вскользь на визитках и деловых переговорах.

На этом месте сделаем небольшую паузу и отмечим, что способов такого заработка множество. Способы эти сильно зависят от сферы деятельности компании и зачастую дают возможность в полной мере проявить креативность и изобретательность. Кроме того, важно определить, что считать заработком. Ещё больший разброс оценок начинается при внесении изменений в уже работающий инструмент. Например, хорошо, когда предложенное дизайнером улучшение экранной формы может быть запросто измерено в звонкой монете: повысилась конверсия⁷, увеличилась прибыль — тут всё просто. Но, к сожалению, жизнь не всегда даёт возможность вот так легко и однозначно оценить, а тем более с хорошей точностью

⁷ Конверсия — коэффициент перехода количества в качество, то есть виртуальных посетителей вашего сайта в реальных клиентов.

просчитать предварительно влияние какого-либо изменения на бизнес-процесс.

Итак, общий принцип заработка в интернете слабо отличается от принципов заработка в реальном мире. **Мы что-то кому-то продаём.** Что конкретно продаём — товары или услуги, реальный или виртуальный способ сделать свою жизнь лучше — не суть важно. В любом случае мы с вами в рамках этой книги будем говорить об электронной коммерции. Кстати, частая ошибка — употреблять термин «интернет-торговля», имея в виду ведение коммерческой деятельности в интернете. Можете не соглашаться, но поверьте, это факт: если вы ведёте коммерческую деятельность, то в вашей коммерции наверняка УЖЕ есть «электронная» составляющая. И цель автора — показать вам, как сделать эту составляющую лучше, больше, эффективнее и прибыльнее, а жизнь ваших покупателей — лучше и веселее.

Электронная коммерция весьма многолика. Бывают интернет-магазины (с ними вы точно сталкивались), бывают банковские системы, бывают системы, предназначенные для взаимодействия бизнес-партнёров (так называемые B2B-площадки и маркетплейсы). Так что примеры, которые будут приводиться в тексте, не всегда будут ограничиваться традиционной B2C-торговлей.

Да, хочется повториться и напомнить: книга в первую очередь адресована людям, далёким от технологических особенностей производства сайтов, то есть реальным бизнесменам, тем, кто принимает решения. Автор намеренно не говорит «далёким от веб-технологий», потому что нельзя быть далёким от веб-технологий в мире, в котором ежегодно продаётся (не говоря уже об обычных персональных компьютерах) полтора миллиарда⁸ одних только смартфонов — устройств, главная функция которых — быть соединёнными с глобальной сетью и предоставлять своему владельцу сервисы этой сети. Так что можно быть вполне уверенным в том, что вы не раз и не два сталкивались с различными вариантами использования веб-технологий. И, что важно для нашего контекста, автор твёрдо убеждён, что далеко не всякий сеанс использования этих самых веб-технологий оставил у вас приятные воспоминания.

Давайте попробуем разобраться, почему это происходит, как не допустить подобного в своём бизнесе и как дать ему новые возможности, которые, вполне вероятно, до этого не приходили вам в голову. Но перед этим — прощите — ещё немного установочной зауми, без которой будет трудно оперировать общепринятыми англоязычными терминами.

.....

⁸ По итогам всего 2017 года объем рынка возрос на 2,7%, превысив 1,5 млрд штук (по данным Gartner).

.....

СХ, UX, UI — это вообще что?

Относительно недавно в веб-индустрии родился термин *customer experience*, сокращенно СХ. Его часто (и ошибочно) употребляют вместо и вместе с внешне похожим термином *user experience* (UX), который, в свою очередь, часто упоминают рядом с термином *user interface* (UI). Нередко так и пишут, особенно когда ищут дизайнера: «Открыта вакансия UI/UX-дизайнера». Это, кстати, тоже ошибка :)

Всё-всё, сейчас объясню по-простому.

UI — это интерфейс. Это те тексты, поля ввода, кнопки и картинки, которые вы видите на экране. Про интерфейсы, их разработку и оптимизацию написаны тонны умных книжек и статей в профильных изданиях, и тягаться с великими на этой поляне в планы автора неходит⁹. Для наших целей достаточно ограничиться простым определением: UI — это интерфейс системы, то есть то, что мы видим на экране или панели электронного устройства и что служит для взаимодействия с устройством и информационной системой (например, сайтом). Короче, это то, во что мы тыкаем пальцами или курсором мышки.

UX — это ВЕСЬ опыт, который мы получаем при работе с системой. Да, он включает в себя

⁹ Автор готов порекомендовать годную литературу, если у кого-то из читателей возникнет интерес к теме. Дочитайте до конца, там будет недлинный список.

и взаимодействие с интерфейсом, но при этом само понятие гораздо шире. UX — это про ответ на вопрос, «насколько я остался доволен взаимодействием с системой». Вы не поверите, но удобное расположение кнопок управления климатической системой в автомобиле — это тоже пользовательский опыт, и, скорее всего, в данном конкретном примере успешный. Не зря же автопроизводители годами дорабатывают и улучшают салоны своих автомобилей с точки зрения эргономики¹⁰. Если говорить об информационных технологиях, пользовательский опыт может (а иногда и должен) включать в себя использование нескольких каналов для получения информации, например общение с оператором контактного центра или получение СМС или электронных писем при наступлении определенных событий и переход из этих писем на сайт и т. п.

CX — это, напомню, *customer experience*. По своей сути это тот же пользовательский опыт, но применительно к электронной коммерции. Почему его тогда выделяют в отдельное понятие? Очень просто: потому что *customer*, то бишь клиент, — это покупатель, а покупатели имеют два важнейших отличия от других категорий пользователей:

¹⁰ Эргономика — это практическая дисциплина, посвящённая удобству использования предметов и механизмов человеком. Эргономика — это про учёт анатомических особенностей и расположение органов управления различными функциями по важности и другим факторам. Применительно к нашей теме она нас не очень интересует.

1. У покупателя есть деньги, которые он может потратить (ну, в теории) на предлагаемые нами товары или услуги.
2. Покупатель априори не мотивирован купить именно у нас и запросто может через пару секунд уйти в «Одноклассники» котиков разглядывать.

Короче говоря, это не абстрактный пользователь, а человек, сердце и кошелёк которого нам как бизнесу надо всеми силами завоевать и удержать. Именно поэтому то, насколько этот человек останется доволен взаимодействием с нашей компанией, определяет ту охоту, с которой он расстанется с деньгами в нашу пользу, а не в пользу конкурента. И именно поэтому важность хорошего, качественного пользовательского опыта невозможно переоценить.

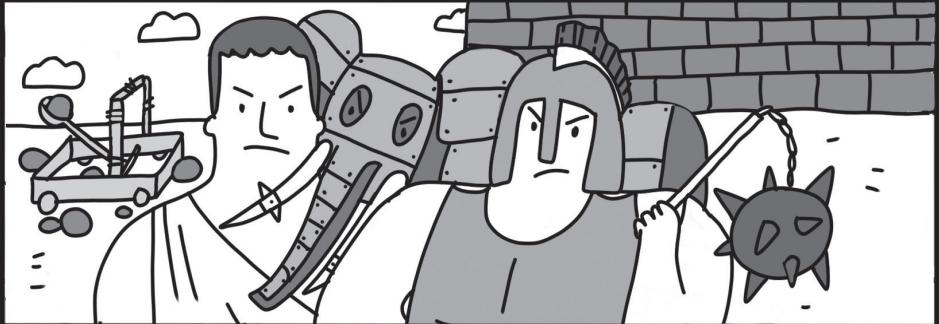
Всё, с вводной
частью закончили.
Поехали!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 1

Запилить е-коммерс и преуспеть

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



.....

Начнём с примера.

Одна крупная сеть супермаркетов решила быть в тренде и открыть интернет-магазин. Сказано — сделано. Бюджет выделен, освоен, и вуаля — уже можно оформить заказ на сайте, а получить в магазине. Вполне разумное начало для большой коммерции, но засада оказалась в том, что цены на определённые, довольно часто покупаемые категории товаров в том магазине, в котором производилась комплектация и физическое оформление продажи, оказались, скажем так, несколько выше тех, которые предлагались интернет-конкурентами. Снизить цены было невозможно по целому ряду причин. Разница в цене с другими интернет-магазинами доходила до 100%. Конец предсказуем: проект пришлось замораживать и класть на полку, ибо реальные, нетестовые покупатели весело крутили пальцем у виска и несли деньги в конкурирующие организации, предлагавшие больше сервиса и более низкий ценник.

Чему может научить эта, без сомнений, печальная история? Тому, что **нет никакого е-комерса**. Есть просто коммерс. Никто же не удивляется тому, что перед открытием новой торговой точки в реальном мире проводится анализ конкурентного окружения — так почему бы не сделать этого при открытии точки в мире цифровом?

.....

Может быть, для кого-то это станет сюрпризом, но сегодня, когда мир пронизан телекоммуникациями и всевозможными средствами электронной автоматизации всего и вся, приёмы ведения бизнеса в онлайне и офлайне ничем принципиально не отличаются. Да, онлайн даёт некоторое преимущество в накоплении и анализе данных плюс некоторые новые возможности для общения с аудиторией, но, по сути, это новый куплет старой песни. Если вы планируете заниматься электронной торговлей, то прошу вас — не дайте технологической стороне вопроса отвлечь внимание от главного: **на чём вы будете зарабатывать? Почему покупателю будет выгодно приобрести товар именно у вас?** Все ваши действия должны сверяться с этими простыми, но одновременно трудными для поиска реального ответа вопросами. Если вы уже ведёте коммерческую деятельность в интернете, то вам также стоит на регулярной основе сверять текущую деятельность по развитию электронной коммерции с этими базовыми вопросами.

Надо понимать, что современный электронный покупатель, как правило, всё время спешит. Он хочет быстро найти нужное и быстро удостовериться в том, что оно устроит его по ключевым параметрам (например, по цене). Привычка быстро работать с электронной информацией порождает желание так же быстро взаимодействовать с компанией — поставщиком товаров или услуг, в том числе это формирует ожидания по срокам получения заказа.

.....

Но об этом поговорим чуть позже (ключевое слово — «омниканальность»¹).

Нет какого-то уникального рецепта успеха. Каждый бизнес-проект имеет свои особенности, и нельзя заранее и в общих словах сказать: «Делайте так-то и так-то — и будете успешны». В этом отношении в интернете всё работает ровно так же, как и в реальной жизни, и каждый, кто будет вам рассказывать о каких-то общих правилах и рекомендациях, гарантирующих успех, как минимум лукавит. Надо садиться с калькулятором, карандашом и листом бумаги (использование электронных таблиц, безусловно, приветствуется) и вместо мечтаний о космических кораблях, бороздящих просторы Большого театра, заниматься скучным жонглированием реальными цифрами, опирающимися на возможности вашего бизнеса. Составить план, запустить, проконтролировать, скорректировать, повторить... и сдобрить всё бюджетом, без этого никак.

Займитесь тем, что вы умеете делать как руководитель. Выделите товары, которыми собираетесь торговать. Обеспечьте для них товарный запас с учётом планируемых продаж. Дайте такие цены, которые не будут веселить конкурентов. Всесторонне продумайте мотивацию персонала и его, персонала, реальные возможности в том числе. Найдите профессионалов, которые спроектируют

¹ Omnichannel — «омниченнел», «омниканальность», «всеканальность» — единое высококачественное информационное пространство для покупателя, не зависящее от канала взаимодействия с поставщиком товаров или услуг.

и, главное, реализуют новые бизнес-процессы по уму, а не как попало.

Один крупный ретейлер открыл интернет-магазин. Из десятка сделанных там заказов восемь пришло с пересортицей или недостачей каких-то позиций. Посыпались жалобы на сервис. Руководство проблему осознало, но попыталось, не копаясь в причинах, исправить её за счёт покупателя, а именно: ввело на странице корзины у каждой товарной позиции особую галку «Решаю замену», выставленную по умолчанию в «да». Сделано это было с тем, чтобы имплицитно уведомить покупателя о том, что ему не гарантируют получение именно того товара, который он заказывал. Если же эту галку снять, то товар при его отсутствии молча не привозили либо могли доставить любой товар, хоть как-то подходящий под определение «аналог» (например, молоко с жирностью 3,2% вместо 6%). Причина оказалась в том, что заказы комплектовались прямо в торговом зале гипермаркета руками работников этого самого торгового зала, в основном мигрантами из ближнего зарубежья, слабо владеющими русским языком и порой не способными отличить йогурт от сметаны.

Что тут скажешь, кроилово приводит к попадалову. Владельцы или нанятые ими менеджеры хотели повысить рентабельность проекта, а вместо этого его убили

.....



Если вы лжете
в основных
процессах —
быть беде

(ну хорошо, не совсем убили: проект жив до сих пор, но испытал серьезные сложности и долго выкарабкивался из убытков). Витрина может быть сколь угодно высокотехнологичной, но если вы лжаете в основных процессах — быть беде.

Конечно, не стоит забывать, что е-коммерс — это высокотехнологичный канал продаж и он требует специфических знаний и опыта. Толку от расчётов, в которых упущено что-то ключевое, мало. И больше того, на такие расчёты полагаться попросту опасно. Именно поэтому, если вы хотите вывести бизнес в интернет, в вашей компании должны появиться профессионалы, о которых будет сказано в главе «Цифровая трансформация и её подноготная».

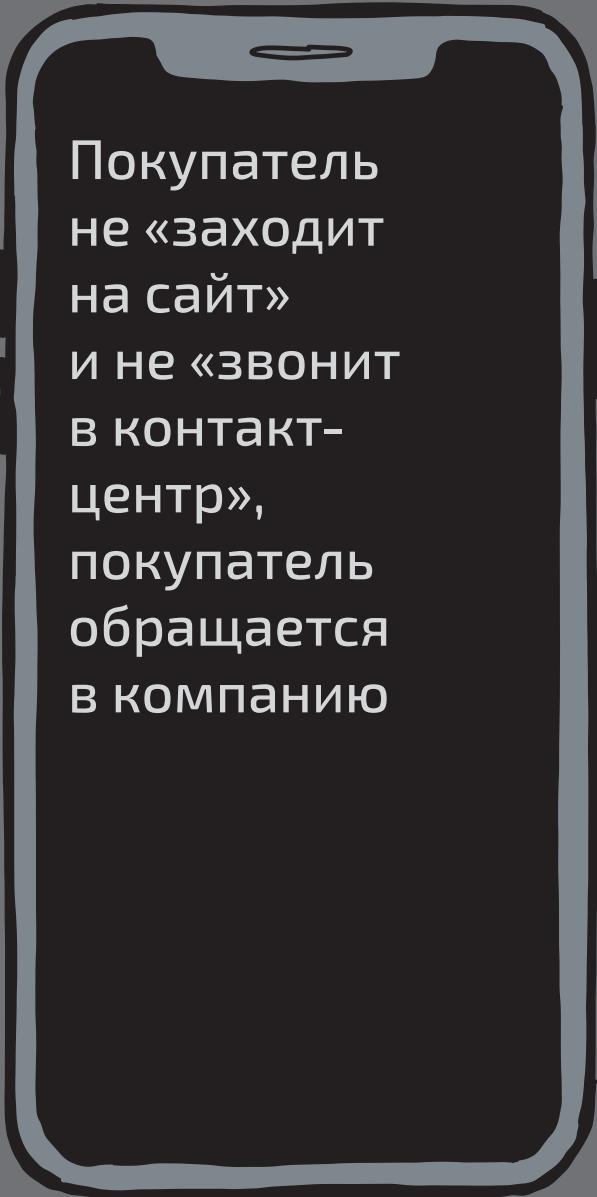
Надо отметить, что е-коммерса в отрыве от всей остальной коммерческой деятельности не существует ещё и потому, что уже десяток лет в деятельности всевозможных (как торговых, так и сервисных) компаний по всему миру активно реализуется принцип омниканальности. С одной стороны, этот термин означает абсолютное безразличие покупателя к тому способу, которым он в конкретный момент времени общается с поставщиком товара или услуги. Покупатель не «заходит на сайт» и не «звонит в контакт-центр», **покупатель обращается в компанию** и по определению ожидает получить равно высокий уровень обслуживания на любом из каналов, в рамках которого ему комфортно находится в данный момент. С другой стороны, если смотреть с позиции компании, этот термин означает необходимость проектирования, реализации и поддержки одинаково высоких стандартов внутреннего и внешнего

.....

информирования, а также способов разрешения возможных проблем покупателя вне зависимости от того, каким способом тот общается с компанией.

Ставший классическим пример: человек летел на самолёте одной авиакомпании и из-за задержки вылета опаздывал на стыковочный рейс, который исполняла другая авиакомпания. В отчаянии, не располагая иными средствами общения, он написал в официальный Twitter второго авиаперевозчика просьбу о помощи... и да, вы правильно поняли. Просьба была услышана, оперативно передана по инстанциям, и вылет стыковочного рейса был задержан на небольшое, но достаточное время для того, чтобы на него успел этот пассажир. Фантастический уровень заботы о клиенте!

Автору очень хотелось бы, чтобы понятие «электронная коммерция» перестало ассоциироваться исключительно с понятием «интернет-магазин» (хотя, конечно, традиционная интернет-торговля составляет подавляющий объём коммерческой деятельности в интернете). Электронная коммерция — это, по сути, любой способ электронной коммуникации между компанией и её клиентом, используемый для повышения лояльности покупателя или прямого извлечения прибыли. Качество этого общения определяет тот опыт, который получит клиент, и то впечатление, которое у него по итогу останется. Обеспечение этого качества — имеется в виду, конечно, что



Покупатель
не «заходит
на сайт»
и не «звонит
в контакт-
центр»,
покупатель
обращается
в компанию

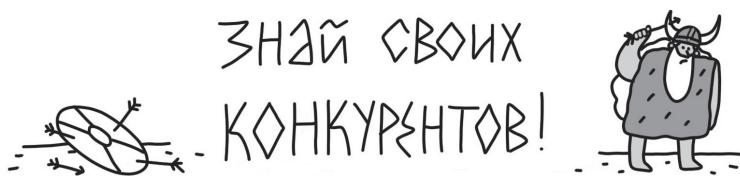
оно должно быть максимально высоким, — первоочередная задача любой современной торговой или сервисной организации, в противном случае она неминуемо начнёт терять клиентов (если, конечно, она не монополист).

Да, пару слов о конкуренции. Следует помнить, что другие участники процесса, — такие же торговые, производственные или сервисные компании, использующие интернет для работы с клиентами, — аналогичным образом строят и совершенствуют свои коммуникации. Причём совершенно необязательно это должны быть наши с вами соотечественники, в этом смысле **интернет не имеет границ**. В Северной Америке, например, среди коммерсантов одно время была популярна шутка про то, что «если вы собираетесь торговать в интернете, то ваш главный конкурент — Amazon». На сегодняшний день, учитывая, что этот ретейлер занимает почти половину всего рынка электронной торговли Соединённых Штатов², это шуткой совсем не выглядит. Так что, если ваш конкурент помимо сравнимого ассортимента и стоимости товаров предоставляет более качественный покупательский опыт, вы довольно быстро это заметите.

Мораль этой главы (да и всей книги) такова: пожалуйста, подходите к е-комерсу так же, как и к обычной коммерции. Вы умеете это делать, иначе не стали бы руководителями в своих организациях, — вот и продолжайте

² В 2018 году на долю Amazon придётся оборот \$258,22 млрд, что составит 49,1% всех розничных покупок граждан США в онлайн-магазинах и 5% всей розничной торговли этой страны (по данным eMarketer).

делать то, что у вас получается и что обеспечит вашему бизнесу рост и процветание. Не полагайтесь на несуществующую «магию хай-тек», нет её. Есть только реальный опыт (ваш личный и ваших сотрудников), чутьё, планирование и регулярная работа по воплощению планов в жизнь. Оставайтесь ответственными коммерсантами, любите своих покупателей, каким бы способом вам ни пришлось с ними общаться, и клиенты отблагодарят вас своими деньгами.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 2

**Никакие КРІ
не заменят
неравнодушных
людей**



Купить книгу на сайте kniga.kz на >>>

Признаем факт: в целом люди не любят работать. Это заложено в человеческой природе, и это нормально. Всем хочется жить в своё удовольствие и при этом поменьше напрягаться. Исключения из этого правила, конечно, существуют. Автор уверен, что вы сталкивались с энтузиастами своего дела, но на то они и исключения, чтобы подтверждать правило. Поэтому для того, чтобы организации работали эффективно, придуманы тысячи и тысячи методик и способов мотивации персонала. Про это, как и про дизайн пользовательского интерфейса, написаны десятки книг¹, и чего только там не предлагается для того, чтобы ленивые по умолчанию сотрудники наконец-то загорелись желанием зарабатывать деньги для своих руководителей и акционеров.

Второй непреложный факт: каждый сотрудник должен получать меньше денег, чем его деятельность приносит компании, в противном случае мы с вами говорим либо о бюджетной организации, либо о ведении деятельности на перспективу, в которой опять-таки в какой-то заранее рассчитанный момент обязательно должна появиться прибыль. Коммерческая организация на то и коммерческая, чтобы извлекать прибыль из своей активной деятельности. И пусть следующая фраза прозвучит цинично, но это такой же факт: неравнодушные люди, искренне и без дополнительной мотивации старающиеся улучшить мир вокруг себя, очень ценные. Автор несколько раз становился

¹ Здесь автор пасует и списком годной литературы делиться не готов — уж слишком её много, и непонятно, какая в каком случае лучше.

свидетелем того, как вся компания в силу несовершенства управления бизнес-процессами держалась именно на них — на энтузиастах своего дела и неформальных лидерах небольших коллективов.

Кто же такой неравнодушный человек? Это сотрудник, которому не лень сделать немного больше, чем описано в его должностных обязанностях (если они вообще сформулированы). Искренне помочь коллеге. Услышать реальную проблему покупателя и решить её. Заметить проблему и устраниТЬ её своими силами — да хоть новую пачку бумаги в принтер положить, если она там кончилась! А то в некоторых крупных/пафосных офисах для этого вызывают специально обученных людей, автор такое лично наблюдал.

Эмпатия, то есть способность к сопереживанию, и активная жизненная позиция — вот что отличает неравнодушного сотрудника от остальных. Такие люди умеют поставить себя на место другого человека. В частности, поэтому они зачастую лучше остальных справляются с продажами, если, конечно, не перегибают палку и не уподобляются герою басни «Демьянова уха». Есть классический анекдот²

.....

² Молодой парень приходит устраиваться в огромный универсальный магазин продавцом. На собеседовании признается, что опыта у него никакого, но он готов стараться изо всех сил. Менеджеру понравился подход парня к жизни, и он решил дать тому шанс.

В конце первого рабочего дня менеджер решает подойти и узнать, как дела у парня. Он спрашивает: «Ну, сколько продаж сегодня?»

Парень: «Одна».

.....

про сотрудника магазина, который продал мужику полный набор рыбакских аксессуаров, включая лодку и джип, когда тот пришел за предметом гигиены, — вот это как раз про таких людей.

Автор уверен, вам не раз и не два приходилось бывать в ресторанах. Соответственно, и опыт общения с официантами и сомелье у вас наверняка есть. Согласитесь, что внимательный и ненавязчивый официант, который приносит блюда вовремя, следит за состоянием столика, с умом предлагает напитки и десерты, заслуженно получает чаевые — именно за своё неравнодушие. Безусловно, такое неравнодушие можно воспитать годами работы,

— Как, только одна? Ребята делают по 30–35 продаж в день! На какую сумму-то?

— \$215 450.

— ЧТО-О-О?! Что же ты продал?

— Понимаете, мужик хотел купить маленький рыболовный крючок. После небольшого объяснения мне удалось продать ему средний, потом убедил купить еще и большой. Потом ему понадобилась удочка. Я продал ему маленькую, потом спиннинг, потом уговорил на супербалансированную мультисистемную удочку. Разговорившись о рыбалке, далее я убедил его в необходимости покупки лодки и повел в соответствующий отдел, где продал ему 14-футовую лодку, которую он затем решил поменять на 20-футовый катер. Уже на выходе я сказал ему, что его фольксваген не потянет лодку, и, приведя его в автомобильный отдел, продал мощный джип последней марки.

— Мужик пришел купить рыболовный крючок, и ты умудрился продать ему всю эту гору товаров?!

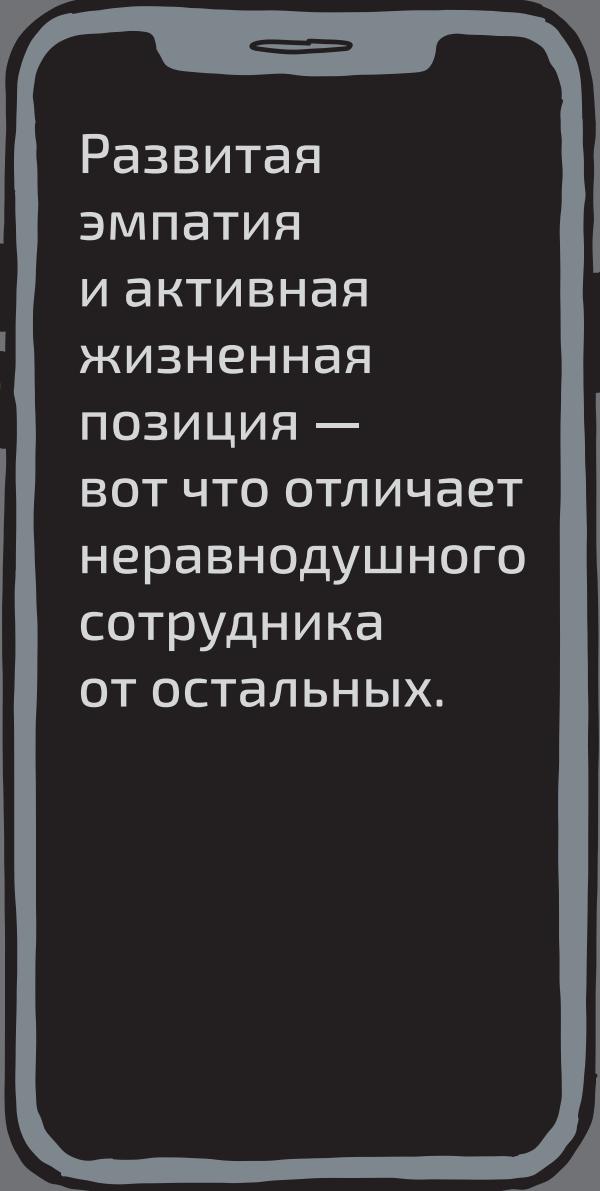
— Да нет, что вы... он вообще-то зашел за коробкой тампонов, и вот тут-то я и сказал: «Слушай, выходные все равно потеряны, может, хоть на рыбалку съездишь?» (anekdot.ru, 27.11.1998).

но, когда человеку искренне нравится его работа, это заметно и, чего скрывать, радует. Приятно чувствовать, что качество вашего персонального отдыха официанту не безразлично. А если ещё и еда вкусная, подана вовремя, и вообще вы наслаждались отдыхом без каких-либо шероховатостей, то, разумеется, у вас останутся хорошие впечатления от посещения ресторана (сформируется хороший пользовательский опыт, да-да), и вы ещё не раз вернётесь в это заведение.

Вы же не считаете, что в вашей компании это работает как-то по-другому и общение клиентов с персоналом не подчиняется этому простому правилу? Вашим покупателям тоже приятно, когда их обслуживают не просто профессиональные, но и неравнодушные сотрудники.

С ресторанами и вообще сферой услуг более-менее понятно, а кто такой неравнодушный сотрудник применительно к пользовательскому опыту в торговле? Довольно часто у такого человека есть харизма, и общение с ним при прочих равных сделает вашего покупателя более довольным. Но польза от таких людей не исчерпывается приятностью общения.

1. В детском магазине трёхлетний ребёнок неловко вытянул игрушку с полки и уронил две других. Мама подхватила малыша, отругала и потащила к выходу. Упавшие игрушки при этом, естественно, остались лежать на полу. Контролёр зала, наблюдавший за этим маленьким инцидентом, подошёл, наклонился
-



Развитая
эмпатия
и активная
жизненная
позиция —
вот что отличает
неравнодушного
сотрудника
от остальных.