

## КОМПАНИЯ «ЭЛЬДОРАДО» ВВЯЗАЛАСЬ В ОТЧАЯННУЮ БОРЬБУ ЗА КАЧЕСТВО СЕРВИСА. НЕСМОТРИ НА ПОТРАЧЕННЫЕ МИЛЛИОНЫ, ЕЙ ПОКА НЕ УДАЛОСЬ ИСПРАВИТЬ СВОЙ ИМИДЖ В ГЛАЗАХ КЛИЕНТОВ.

Дмитрий Лисицин. Журнал «Секрет фирмы» № 2 (234), Январь 2008

*От компании ATG-CNT Consult: на заставке динамика продаж группы Эльдорадо — М.Видео.*

Директор по персоналу сети «Эльдорадо» **Евгений Михеев** (см. его отзыв о результатах сотрудничества с компанией ATG-CNT Consult) не боится открыто критиковать свою компанию: «Продавцов мы отбирали очень просто, по принципу «нравится — не нравится».

А то, что у нас было, трудно назвать сервисом. Ценник сам должен был подталкивать клиента к покупке». Как ни странно, ирония менеджера — хороший знак для «Эльдорадо».

«Человечество смеясь расстается со своим прошлым», — заметил как-то Карл Маркс. То есть предметом шутки становится лишь то событие, которое перестает тревожить людей. Название «Эльдорадо» уже давно синоним отвратительного сервиса, но теперь все должно измениться: компания развязала тотальную войну за качество обслуживания.

То, что менеджеры «Эльдорадо» смеются над плохим сервисом, свидетельствует о первой победе — значит, они считают невозможным возврат к старому. Однако развеселить обиженных клиентов им будет гораздо сложнее.

## Удивительный американец

«НЕОДНОКРАТНО бывал в «Эльдорадо» и всякий раз проклинал себя за это, — пишет посетитель одного из потребительских интернет-форумов. — У них системный маразм с обслуживанием». Подобных отзывов в сети хватает, но компания долгое время на них не реагировала: репутация главного сервисного антибренда страны ее не очень-то волновала. «Мы давали покупателю бенефиты в виде низких цен, — оправдывается Евгений Михеев. — Думали, что этого достаточно». Однако весной 2006-го менеджеры сети вдруг заговорили о сервисе.

Тогдашний генеральный директор «Эльдорадо» Александр Шифрин объявил, что компания утраивает инвестиции в персонал и начинает реформирование системы обслуживания. Главного реформатора выписали из США — куратором сервиса стал бывший вице-президент по продажам крупнейшей в мире сети электроники Best Buy Алекс Шенделл. В «Эльдорадо» он занял должность директора по операциям.

Скорее всего, руководители сети зашевелились в преддверии выхода на российский рынок (состоявшегося в конце 2006 года) крупного немецкого конкурента — Media Markt. Кроме того, «Эльдорадо», которая ранее росла за счет освоения новых территорий, уже некуда было выходить.

«Нас на тот момент не было лишь в нескольких городах за полярным кругом», — вспоминает Евгений Михеев. Поэтому компания, работавшая в ценовых сегментах «средний» и «ниже среднего», захотела увеличить размер среднего чека. «Нас не устраивало, что из-за невысокого качества обслуживания мы недопродаем товаров и теряем состоятельных потребителей», — указывает на причины намечавшихся перемен Евгений Михеев.

Посетив магазины «Эльдорадо», Шенделл увидел, что покупатели ходят по залам и отчаянно пытаются привлечь внимание продавцов, но те остаются неприступными. Тогда Шенделл сам возглавил один из магазинов. За короткий срок он поднял продажи на 40% и получил от президента компании Игоря Яковлева карт-бланш на улучшение сервиса во всей сети. «Новичкам не очень-то верят, поэтому нужен был пример», — объясняет Алекс Шенделл.

Так Шенделл, высокий мужчина в очках, больше похожий на преподавателя искусствоведения, получил в свои руки огромную власть. Ему предстояло изменить взгляды на сервис 30 тыс. сотрудников компании, включая высшее руководство, и фактически сформировать новую философию «Эльдорадо». Правда, сам он высказался на этот счет скромнее: «Надо попытаться сделать наших покупателей и наших сотрудников друзьями». Но чтобы помирить бывших недругов, нужно сначала разобраться с их взаимными обидами.

## Поход по больным местам

КОГДА Алекс Шенделл пришел в компанию, ему показалось, что сервис в «Эльдорадо» напоминает кривое зеркало — продавец и клиент в нем словно поменялись местами. «Сотрудник перекладывал на покупателя свои обязанности, чем причинял ему страдания, — рассказывает Алекс Шенделл. — На самом деле это мы должны были приветствовать клиента, а не он нас». Самые очевидные причины такой метаморфозы — полное отсутствие стандартов сервиса и требований к отбору продавцов. Но этим список проблем не исчерпывался.

Как выяснилось, сотрудников «Эльдорадо» настолько загружали разными рабочими функциями, что им просто некогда было обслуживать покупателей. Продавец был одновременно мерчендайзером, грузчиком и администратором — так компания сэкономила на фонде зарплат. «Люди занимались всем: разгрузкой машин, выставлением товара на прилавки, уборкой, распечатыванием ценников», — перечисляет Евгений Михеев. В результате сотрудники часто не могли правильно расставить приоритеты и забывали о своей главной обязанности. «Когда супервайзер говорил сотруднику: Вася, у тебя на полки не выставлено десять телевизоров, Вася понимал это так, что нужно забить на покупателя и идти выставлять телевизоры», — продолжает Михеев. Доходило до смешного. Например, продавцы должны были отслеживать уровень цен в конкурирующих сетях. И бывало, что клиент не мог застать продавца «Эльдорадо» в торговом зале, потому что тот переписывал ценники в «Техносиле» или «М.Видео».

Если посетителю все же удавалось поймать продавца, то их общение не всегда было приятным. Клиенту приходилось отбиваться от сотрудника магазина, пытавшегося продать совершенно не нужный покупателю товар. Объяснялось это просто — зарплата продавца зависела от индивидуальных продаж, и, по

некоторым данным, самые большие бонусы можно было получить за сбыт определенных категорий товаров — например тех, на которые не было скидок.

Алекс Шенделл нащупал еще одну болевую точку «Эльдорадо» — колоссальная текучесть персонала, составлявшая на тот момент почти 100%. Сотрудники, понимая, что в компании они надолго не задержатся, старались себя не утруждать. Наконец, дружбе продавцов и клиентов мешала чересчур агрессивная корпоративная культура «Эльдорадо» — в компании считалось нормой жестко карать сотрудников за неисполнение поручений. В результате продавцы нередко выплескивали свою обиду на покупателя. «Для продавца покупатель — это следующее звено в управленческой цепочке, — поясняет Евгений Михеев. — Когда на человека постоянно давят, он в лучшем случае будет безразличен по отношению к покупателю».

Шенделл понял, что начинать работу над сервисом нужно именно с изменения внутреннего климата в компании.

## Две минуты сервиса

«КОНСУЛЬТАНТ — это кролик, — набрасывает образ идеального сотрудника «Эльдорадо» герой рекламного ролика компании Вадим Галыгин. — Он белый и пушистый. И должен уметь делать две вещи: быстро бегать и сильно любить клиента. Потому что клиент — это капуста».

Но первыми, по замыслу Шенделла, превратиться в «белых и пушистых» должны были руководители компании. И он заставил президента Игоря Яковлева и других топ-менеджеров пережить те же ощущения, что испытывал клиент, заходя в магазин «Эльдорадо». Одно из упражнений выглядело так: у руководителей отбирали мобильные телефоны, сажали в комнату и заставляли просидеть в полной тишине в течение двух минут. «Когда господин Яковлев вышел из комнаты, он сказал: «Вау, как же это долго!» — вспоминает Алекс Шенделл. — Так мы начали понимать, что две минуты ожидания — это слишком много для клиента». Спустя некоторое время через это упражнение прошли и линейные руководители.

Затем Алекс Шенделл попытался изменить стиль управления в торговых точках «Эльдорадо». Так, директоров магазинов перестали наказывать за ошибки продавцов и обязали их быть ближе к народу. «Мы разломали все кабинеты и вытащили менеджеров в торговый зал», — рассказывает Евгений Михеев. Компания ввела правило для руководителей точек: «обращайся к сотруднику так, как ты хочешь, чтобы он обращался к покупателю». То есть директор магазина, который раньше лишь наказывал людей, теперь должен был периодически беседовать с сотрудниками об их жизненных проблемах.

Наконец очередь дошла и до самих продавцов. Осенью 2006 года компания освободила их от лишних функций, введя должность мерчендайзера и расширив штат грузчиков и кладовщиков. При этом численность персонала выросла незначительно. Штат мерчендайзеров сформировали из бывших продавцов, не удовлетворявших новым требованиям. Менеджеры «Эльдорадо» совместно с консультантами фирмы **CNT-consult** разработали для продавцов модель компетенций (см. справку на стр. 55), а затем протестировали сотрудников. Тех

продавцов, кто оказался не способен устанавливать контакт с покупателем, был робок в общении, не мог работать в быстром темпе и принимать решение в ситуации выбора, перевели в мерчендайзеры. Новых продавцов отбирали уже более тщательно.

Параллельно «Эльдорадо» попыталась решить проблемы высокой текучести и системы мотивации. Так, компания значительно усложнила процесс увольнения — как выяснилось, высокая текучка отчасти была обусловлена тем, что руководители увольняли людей по малейшему поводу. Кроме того, «Эльдорадо» значительно увеличила постоянную часть зарплаты. Менеджеры рассчитывали, что сокращение переменной части отобьет у сотрудников желание навязывать клиенту не нужный ему товар. Заработок стал более стабильным, и у людей появился повод задержаться в компании подольше.

Наконец, в январе прошлого года «Эльдорадо» начала внедрять стандарты сервиса. Отныне, общаясь с покупателем, продавец обязан соблюдать четыре правила. В течение 30 секунд после того как клиент вошел в зал сотрудник должен поздороваться с ним, улыбнувшись и назвав свое имя. Затем продавцу нужно выслушать покупателя и понять, что именно он хочет приобрести. Третий шаг — демонстрация товара. «Необходимо дать покупателю возможность увидеть и почувствовать продукт», — уверен Алекс Шенделл. Наконец, сотрудник обязан передать клиента кассиру. «Покидая магазин, клиент должен унести положительный опыт, — убежден Алекс Шенделл. — Поэтому мы хотим, чтобы и кассиры тоже здоровались и прощались, а не просто брали деньги и возвращали сдачу».

По большому счету, принятые Алексом Шенделлом меры, — это примитивные азы сервиса. Но как считает партнер консалтинг-центра «Шаг» Юлия Капитанчук, у него не было особого выбора: внедрить с нуля что-то сложное в такой огромной сети практически невозможно. Тем более что бутиковый сервис сети «Эльдорадо» пока и не нужен. «Когда все наши магазины похожи один на другой, это большой плюс для нас, — не сомневается Евгений Михеев. — Если бы каждую ситуацию можно было прописать в стандартах, мы бы вообще поставили в магазинах роботов».

## Бег по кругу

ОПЕРАЦИЯ «сервис» обходится «Эльдорадо» весьма недешево — только на разработку и внедрение стандартов, а также обучение 30 тыс. человек компания потратила несколько миллионов долларов. Впрочем, Шенделл и Михеев считают, что эти деньги уже окупались. Компании удалось снизить текучесть персонала до 70% в год, а размер среднего чека, по данным Евгения Михеева, вырос почти на 40%. «Мы больше не разочаровываем клиента, как раньше», — радуется Алекс Шенделл.

Заметили улучшение качества сервиса в сети и независимые консультанты. В начале 2007 года консалтинг-центр «Шаг» провел инициативное исследование качества сервиса в «Эльдорадо», «М.Видео» и «Техносиле». В целом компании показали близкие результаты, но «Эльдорадо» немного обошла своих соперников. «Наши «таинственные покупатели» ожидали в магазинах «Эльдорадо» холодного приема, — делится впечатлениями Юлия Капитанчук. — Но

потом признавались, что были приятно удивлены увиденным». А по итогам совместного исследования компании Nexter и журнала «Деньги», опубликованного в ноябре 2007 года, «Эльдорадо» опередила по качеству обслуживания «Техносилу», «М.Видео» и Media Markt.

Однако компания пока не смогла решить главной проблемы — избавиться от своего «антисервисного» имиджа. Как признают менеджеры «Эльдорадо», разочарованные покупатели (а негативную репутацию компании создают именно они) пока не верят в то, что сеть изменилась. «Мы беспокоимся об этом, — вздыхает Алекс Шенделл. — Невозможно переубедить каждого покупателя за одну ночь». Сейчас «Эльдорадо» пытается достучаться до сердец покупателей с помощью рекламной кампании. Вот уже полгода герой рекламных роликов «Эльдорадо» Вадим Галыгин водит голых клиентов по магазину за ручку, а потом учит продавцов основам сервиса: «Очереди в магазине быть не должно, потому что если в магазине очередь, то это туалет». По подсчетам медиадиректора агентства коммуникаций Magic Vox Леонида Тюленева, «Эльдорадо» потратила на такую телерекламу около \$40 млн.

Но даже если «Эльдорадо» в ближайшем будущем привлечет разочарованных клиентов, не факт, что они вернуться надолго. По мнению Юлии Капитанчук, неплохие результаты, которые получила «Эльдорадо» по итогам исследований «таинственных покупателей», могут быть связаны с эйфорией первоначального успеха.

«Первые год-полтора продавцы обычно с энтузиазмом принимают стандарты сервиса: это нечто новое и всем виден результат их внедрения, — говорит Капитанчук. — Затем повышать качество сервиса становится все труднее, люди начинают уставать, и без целенаправленного контроля сервис может вернуться к исходному уровню». Так что если «Эльдорадо» не будет постоянно держать персонал в тонусе, о качественном обслуживании можно будет забыть.

Между тем, опасные признаки возврата к прошлому в «Эльдорадо» уже видны невооруженным глазом. Так, обойдя несколько магазинов, мы далеко не везде обнаружили тот сервис, о котором рассказывали Шенделл и Михеев. Например, по магазину, расположенному в подмосковной Коломне, корреспондент СФ ходил минут двадцать, но так и не сумел привлечь к себе внимание продавцов. Зато лицезрел любопытную картину. «Может ли мне кто-нибудь помочь?» — орал на весь зал мужчина, который самостоятельно подобрал себе товар, но не знал, как его купить.