

Тони Шей

ДОСТАВЛЯЯ СЧАСТЬЕ



маркетинг



30 мин



БИЗНЕС
ЛИТЕРАТУРА

bizlit.com.ua

ДОСТАВЛЯЯ СЧАСТЬЕ

Тони Шей

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Книга «Доставляя счастье» — автобиографичная история успеха Тони Шей, генерального директора крупнейшего онлайн-магазина обуви Zappos. Эта книга является не столько бизнес-пособием, сколько книгой об упорности, которая возведена в ранг бизнес-философии.

В своей книге Тони Шей написал о том, как была создана компания, которая прославилась своей корпоративной культурой, в основе которой лежит доверие, а также счастье сотрудников. После внедрения новой системы мотивации сотрудников продажи компании Zappos выросли более чем на 31 %, а эффективность — на 37 %.

ДЛЯ КОГО НАПИСАНА КНИГА

Книга будет полезна для владельцев интернет-магазинов, поскольку основной деятельностью компании Zappos является торговля через Интернет; предпринимателям и менеджерам,

которые задумываются о том, как строить свой бизнес и сделать его еще лучше, куда двигаться дальше; а также широкой аудитории.

КАКИЕ ВОПРОСЫ (ПРОБЛЕМЫ) РЕШАЕТ КНИГА

Книга «Доставляя счастье» отвечает на вопрос «зачем?». Она полна конкретных идей и любопытных решений для любых бизнес-задач, здесь очень много великолепных ноу-хау, которые с легкостью можно внедрить и в свой бизнес.

Тони Шей разделил свою книгу на три логические части, которые связаны с осознанием им некоторых идей со временем: «Прибыль», «Прибыль и увлечение», «Прибыль, увлечение и цель».

Часть первая. ПРИБЫЛЬ

В этой части автор описывает свое детство и юность. Он с юных лет пытался делать первые шаги в предпринимательстве и делал их с завидным постоянством: создание фермы по разведению червей, гаражные распродажи, развоз газет, собственная газета, изготовление фотозначков и отправка их по почте...

Очень впечатляет подход Тони к неудачам: из каждой ситуации он извлекает опыт и идет дальше.

Думаю, что главный урок, который я получил, состоял в том, что можно запустить успешный бизнес, основанный на заказах по почте, без какого бы то ни было общения лицом к лицу.

Семья Тони была небогата. Родители с самого детства приучали его к порядку. Он хорошо учился и играл на четырех музыкальных инструментах — на каждом по часу в день.

В школе он изучал несколько иностранных языков: французский, испанский, японский и латынь; занимался фехтованием и записался на занятия джазовой игры на фортепиано, а также выбрал рисование с натуры, стал членом шахматного клуба и радиокружка, в котором после изучения азбуки Морзе получил диплом радиолюбителя.

После школы Тони поступал в несколько университетов и прошел во все. Среди них был Гарвард — на нем он и остановил свой выбор.

Документы я подал в университеты Брауна, Беркли, Стэнфордский, МТИ, Принстонский, Корнельский, Йельский и Гарвардский. Я прошел по конкурсу во все. Вначале я собирался в Университет Брауна, поскольку его профилирующим направлением является реклама, которая мне казалась ближе к миру бизнеса, чем профили его конкурентов.

Однако мои родители хотели, чтобы я учился в Гарварде, поскольку этот университет считается самым престижным, особенно среди сообщества выходцев из Азии, и в итоге я оказался там.

В этой же части Тони Шей описывает свою студенческую жизнь, свои попытки открыть бизнес в студенческом городке: Тони и его товарищи решили работать в пиццерии. Они пытались увеличить ее оборот. Одна из историй Тони посвящена тому, как один из студентов ежедневно брал самую большую пиццу и уходил к себе. Иногда он возвращался за добавкой. Тогда Тони не переставал удивляться аппетиту этого студента. Позднее Тони узнал, что он продавал пиццу «в розницу» своим товарищам по комнате (спустя 10 лет этот студент станет финансовым директором компании, которую создал Тони Шей).

Ежедневно ездить в «Макдоналдс» мне в конце концов надоело, и я решил посмотреть, а не лучше ли будет превратить наше кафе в пиццерию. Оказалось, что продажа пиццы приносит очень высокую прибыль. Изготовление большой пиццы обходится менее чем в два доллара, а продать ее можно за десять (или больше — с дополнительными топингами). Еще больше можно заработать, продавая пиццу по кусочкам. Изучив рынок, я выяснил, что инвестиции в печи для пиццы составят две тысячи долларов. Похоже, что риск был оправдан, так что я глубоко вдохнул и на выдохе выписал чек на эту сумму.

Благодаря пиццерии я познакомился с Альфредом, который в итоге стал в Zappos финансовым и исполнительным директором. На самом деле он был моим клиентом номер один, каждый вечер он заказывал у нас большую пиццу «Пепперони».

После окончания Гарварда Тони приняли на престижную работу в компанию Oracle, которая неплохо оплачивалась (40 000 \$ в год). Но, невзирая на деньги, которые он получал, Тони уволился и решил начать свой бизнес. С этого момента начинается история его восхождения «с нуля до миллиарда».

У меня был богатый выбор, но принять приглашение Oracle оказалось несложно. Компания не только предложила самую высокую зарплату (в 1995 году 40 тысяч долларов в год было чертовски неплохо для выпускника университета), но и собиралась оплатить мой переезд в Калифорнию вместе со всем добром, которое я накопил за годы учебы, а еще — предоставить нам жилье на время прохождения вводного тренинга.

Я понимал, что это успех. Это была победа в игре, для которой, как мне говорили, и нужен университет: работа, за которую платят максимально много.

В этой же главе рассказывается о создании сети баннерного обмена LinkExchange. Тони был ее соучредителем и проработал в ней два с половиной года. В ноябре 1998 года компания LinkExchange была продана Microsoft за 265 миллионов долларов.

В основе LinkExchange лежала очень простая идея. Если у вас был сайт, вы могли бесплатно подписаться на нашу услугу: вы включали в свои страницы специальный код, в результате чего на вашем сайте начинался автоматический показ рекламных баннеров.

По мере того как посетители заходили на эти сайты и видели рекламные объявления, о LinkExchange начала разноситься молва. Через неделю мы знали, что у нашего проекта, первоначально предназначенного для борьбы со скукой, есть потенциал превратиться во что-то большее. Мы решили всю свою энергию направить на то, чтобы сделать LinkExchange успешным бизнесом.

За предыдущие два года у нас сложились отличные отношения с людьми из Yahoo, Netscape и Microsoft. Каждая из этих компаний проявляла огромный интерес к тому, что мы делаем, и интересовалась выстраиванием долгосрочного стратегического партнерства. (Я никогда не понимал, что значит «стратегическое партнерство» и чем оно отличается от обычного партнерства, но все считали, что это словосочетание кажется более умным, так что мы частенько его использовали.)

К нашему удивлению, все три компании сообщили, что заинтересованы в том, чтобы участвовать в чрезвычайном финансировании LinkExchange. Но мы удивились больше, когда и Netscape, и Microsoft заявили, что еще интереснее для них сразу приобрести всю компанию целиком.

Мы сказали, что цена будет на уровне как минимум 250 миллионов долларов. Не знаю, откуда взялась эта сумма, но мне она показалась приемлемой, и хорошим знаком было то, что и Netscape, и Microsoft согласились продолжить переговоры, вступив в ценовую войну.

В конце концов, Microsoft предложила больше — 265 миллионов долларов, но их предложение сопровождалось дополнительными условиями. Они хотели, чтобы Санджей, Али и я оставались в LinkExchange как минимум еще восемнадцать месяцев. Если я продолжал работать в течение этого срока, я получал 65 миллионов долларов. Если нет, то только 40, теряя 25.

После того, как была продана компания LinkExchange, Тони Шей и Альфред Лин создали венчурный фонд Venture Frogs, который инвестировал деньги в разные технические и интернет-проекты, в частности Ask Jeeves, OpenTable и Zappos.

У Тони Шейя было особенное отношение к деньгам: он поднимал бизнес не для того, чтобы, получив деньги, разъезжать на дорогостоящих автомобилях. Это было его хобби и то, чем он жил и без чего не мог жить.

Интересна история о том, как после окончания университета друзья Тони поспорили о том, что, если в течение 10 лет Тони Шей станет миллионером, то он везет их всех в круиз, а если нет, то они везут его в круиз. Тони согласился, поскольку спор

был беспроигрышным. И через год они все вместе наслаждались путешествием на круизном лайнере за счет Тони.

В день получения университетского диплома мы поспорили с друзьями. Они поставили на то, что в течение десяти лет я стану миллионером, и в этом случае мы вместе отправимся в круиз за мой счет. Если же я не стану миллионером, мы все равно отправимся в круиз, но в этом случае они сложатся и заплатят за меня. Мне показалось, что это беспроигрышная сделка: или я стану миллионером, или бесплатно съезжу в путешествие. В любом случае я был бы счастлив, поэтому и поспорил с ними.

В начале 1999 года мы вылетели во Флориду, чтобы отправиться в трехдневный круиз к Багамским островам. Я решил пригласить и других моих друзей, поэтому в итоге наша группа состояла примерно из пятнадцати человек. Раньше я никогда не плавал на круизном лайнере, поэтому был просто поражен его размерами. Там были ночной клуб, десять баров, плавательные бассейны и пять ресторанов на все вкусы. Мы отлично провели время, выпивая, обедаясь, веселясь и снова выпивая, обедаясь и веселясь. Это было похоже на возвращение в университет, только без всего, что тогда казалось скучным. Если бы четыре года назад кто-нибудь сказал мне, что я стану миллионером и буду отмечать это событие на круизном лайнере, я бы не поверил ему.

В 1999 году 26-летний маркетолог Ник Свинмерн после безуспешной попытки найти пару кроссовок в местном супермаркете и поиска в Интернете (тогда магазинов в Сети было мало

и у них был очень ограниченный ассортимент) решил заняться онлайн-продажей обуви. Он решил занять пустующую рыночную нишу и в июне 1999 года создал сайт shoesite.com, где предлагались самые лучшие модели обуви, учитывая бренд, стиль, цвет, размер и ширину. Он поговорил с Тони Шейем и Альфредом Лином о своем проекте. Вначале Тони Шей не верил в успех продаж обуви онлайн. Но Ник Свинмерн все же сумел убедить инвесторов, и в том же году венчурный фонд Venture Frogs инвестировал в его проект два миллиона долларов. ShoeSite.com меняет название на Zappos.com, что позволяет расширить сферу деятельности и не ограничиваться розничной торговлей.

Вначале своих товарных запасов у магазина не было, он представлял собой лишь виртуальную витрину. Все заказы выполнялись с помощью независимых ретейлеров, с которыми Ник Свинмерн договорился о партнерстве. Напрямую с производителями обуви компания Zappos начала сотрудничать лишь в конце 1999 года. Хотя схема оставалась той же: фирма пересылала информацию о заказах производителям обуви, а они брали на себя все хлопоты, связанные с доставкой. Такая организация торговли избавляла Zappos от финансовых рисков и позволяла наращивать продажи без инвестиций в оборотные средства.

Тони Шей стал вторым генеральным директором компании в мае 2001 года, так как он окончательно утвердился во мнении,

что именно Zappos может стать главным источником дохода для Venture Frogs, и поэтому начал непосредственно руководить бизнесом вместе с Ником Свинмерном.

Как уже упоминалось, вначале у компании не было своих складов, и поэтому прямой поставкой занимались фабрики обуви. В целях улучшения сервиса Zappos начала предоставлять особое клиентское обслуживание. Идея сервиса заключалась в том, чтобы при работе с клиентами получать вау-эффект. Во-первых, с этой целью был внедрен близкий к безупречному процесс обработки и доставки заказов и открыт собственный центр обработки заказов в Шефердсвиле (штат Кентукки) в 2002 году. Во-вторых, большое внимание стало уделяться приятным сюрпризам. Это было сделано для того, чтобы выстроить с клиентами долгосрочные отношения. Ведь, по мнению Zappos, клиенты — это лучшие маркетологи и продавцы. Если повышать их лояльность, они приведут новых клиентов: родственников, коллег, знакомых, друзей.

Для Zappos самым важным является обслуживание клиентов. Так уж вышло, что мы продаем обувь. Делайте что-то хоть чуть-чуть необычное или инновационное, превосходящее ожидания своих клиентов. То, что вы делаете, должно вызывать эмоцию и переживание.

Мы не обычная компания. Наш сервис не обычный. Мы не хотим, чтобы наши сотрудники были обычными.

Каждый сотрудник должен достигать WOW-эффекта на своем месте.

Мы достигаем WOW-эффекта за счет обслуживания клиентов, наших знаний и опыта, а не за счет «тупого» предоставления скидок или за счет акций, которые стимулируют только денежный интерес.

Если клиент интересуется товаром, которого нет в ассортименте Zarros, то оператор порекомендует ему конкурирующий магазин. По словам Тони Шей, в таких случаях Zarros теряет в малом (одна продажа), но приобретает во многом: такой клиент может рассказать своим друзьям о приятном опыте общения с компанией и таким образом привлечь их внимание к магазину.

Если все решения принимает только СЕО, по мере роста компания становится бюрократической машиной.

Часть вторая. ПРИБЫЛЬ И УВЛЕЧЕНИЕ

В этой части книги раскрывается философия ведения бизнеса Zarros. Здесь Тони Шей делится интересной точкой зрения на построение корпоративной культуры, в основе которой лежит концепция счастья и которая, по мнению автора, является основой компании и задает тон работе, приносит людям счастье.

Мы хотим, чтобы наши сотрудники были смелыми и решительными (при этом не безрассудными).

Мы хотим, чтобы наши сотрудники не боялись рисковать и совершать ошибки. Мы учимся на ошибках. Это позволяет нам развивать уверенность в принятии решений.

Мы исследуем новые возможности.

Творческий подход и открытость позволяют нам добиваться успеха и побеждать конкурентов.

Zarros.com, по мнению Тони Шея, смогла достичь столь впечатляющих результатов, сосредоточив свое внимание на двух ключевых моментах: качестве обслуживания клиентов и корпоративной культуре.

Zarros постоянно растет. Это происходит потому, что каждый из нас растет. Профессиональный и личностный рост — важные составляющие нашей корпоративной культуры.

Мы считаем, что в каждом сотруднике есть потенциал. Важно его раскрыть.

Нужно бросать себе новые вызовы, не давать себе «застояться», ибо мир вокруг нас постоянно меняется.

Иногда процесс роста сопряжен с риском, стрессом или негативными эмоциями. Но трудности закаляют. Они лишь вехи на пути к успеху.

Тони Шей уверен, что счастливые сотрудники намного лучше работают, а счастливые клиенты приобретают товары снова и снова и приводят с собой друзей и знакомых.

Часто в компаниях забывают о культуре, и в конечном итоге бизнес начинает страдать от этого, поскольку несчастные сотрудники не в состоянии обеспечить хороший сервис. Наша первая компания, LinkExchange, росла настолько быстро, что превратилась в обезличенную организацию, и это было не очень здорово. Приоритеты были расставлены не совсем верно.

Рассуждая о корпоративной культуре, Тони Шей часто обращается к книге Джима Коллинза «От хорошего к великому». В этой книге сильная культура внутри компании называется одним из факторов, отличающих великие компании от просто хороших, средних и плохих.

Не мы изобрели то, что важно иметь прочную корпоративную культуру и ключевые ценности.

Обе эти идеи были освещены в книгах «От хорошего к великому» и Tribal Leadership, а известны были гораздо раньше, чем появились эти книги.

Но благодаря экскурсиям, книге о корпоративной культуре, публичным выступлениям, Zappos Insights Live, «Твиттеру» и нашим блогам мы оказались в уникальной позиции: мы вырастили свой бизнес с нуля до оборота, превышающего миллиард долларов, меньше чем за десять лет; мы разработали цельный набор ключевых ценностей, а наша корпоративная культура, предполагающая открытость и честность, а также поощрение роста и обучения, требовала делиться накопленными с годами знаниями и опытом, а не скрывать их.

Уникальная корпоративная культура Zappos формировалась не в одночасье и является коллективной разработкой всех сотрудников Zappos. Издана книга о корпоративной культуре Zappos, которую бесплатно по запросу может получить любой человек, но общих принципов всего 10.

Мы формализовали свое определение культуры в 10 ключевых ценностей Zappos. Проводя исследования, я выяснил одну интересную вещь: содержание ценностей имеет второстепенное значение. Главное — их принципиальное наличие. Ценности являются тем столпом, вокруг которого строится компания. И вся их сила заключена именно в этой роли, а не в непосредственном содержании. Мы не говорим всем, что им следует принять в своих компаниях ценности Zappos. Скорее всего, они актуальны только для нас. Мы говорим, что каждому бизнесу необходимо выработать собственный набор ценностей и формировать свою деятельность вокруг них.

Ключевые ценности сформулированы у многих компаний, но часто они звучат высокопарно, как будто их сочинили для пресс-релиза или для того, чтобы выгравировать на табличке. Наши ценности — это практическое руководство, в соответствии с которым мы принимаем решения о найме и увольнении сотрудников. Если человек не разделяет наши ценности, мы его уволим, даже если он безупречно справляется со своими служебными обязанностями.

- 1. Вызывать чувство «Вау!» нашим обслуживанием.*
- 2. Принимать и поощрять изменения.*

3. *Создавать веселую и немного необычную атмосферу.*
4. *Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить.*
5. *Приветствовать рост и обучение.*
6. *Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.*
7. *Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку.*
8. *Делать больше меньшими средствами.*
9. *Быть увлеченными и решительными.*
10. *Быть скромными.*

Сотрудники компании руководствуются этими принципами и в жизни, и в работе, ведь здесь трудовой коллектив — это большая семья.

Из слов Тони Шея следует, что, когда он занимался подбором персонала, он никогда не нанимал людей, с которыми бы ему не хотелось самому встретиться и отдохнуть вместе после работы.

Тони Шей и Фред Мосслер лично заведовали приемом на работу. Метод отбора сотрудников заключался в следующем: кандидаты проходили два интервью, которые являлись обязательными для вхождения в штат компании. Первое интервью проходило с начальником и командой отдела, в который человек стремился попасть, чтобы выяснить его квалификацию; второе интервью — с HR-специалистами, которые старались понять, насколько хорошо новый человек впишется в атмосферу и культуру Zappos.

Мы не приняли на работу много умных, талантливых людей, которые могли бы позитивно повлиять на результаты нашей работы. Причина одна: они не вписывались в компанию, не могли стать частью нашей культуры. Этой причины достаточно для отказа. Мы также можем уволить человека, если он начинает отрицательно влиять на атмосферу вне зависимости от его потрясающих успехов на работе.

Тони Шей всегда уделял много внимания корпоративной культуре. Он уверен, что сотрудники работают эффективнее, когда у них есть возможность самовыражаться, поэтому в компании не прекращались вечеринки-сюрпризы, корпоративные концерты, дни тематических костюмов.

Мы не говорим, что всем компаниям следует принять на вооружение ценности Zappos. Мы говорим, что, если вы хотите создать успешную в долгосрочной перспективе компанию, вам нужны ценности и сильная корпоративная культура. И в большинстве случаев ваши ценности будут отличными от ценностей Zappos. Согласно результатам исследований, вся сила такого подхода состоит в выстраивании деятельности компании вокруг единого стержня, который олицетворяет ценности.

Если вы думаете только о том, как сделать счастливыми своих клиентов и сотрудников, ваш бизнес будет процветать.

Люди не увольняются из компаний. Они уходят от конкретных начальников.

Мы верим, что культура компании и ее бренд — две стороны одной монеты. Бренд всего лишь (слегка запаздывающий) индикатор состояния культуры.

Если мы серьезно решили создавать бренд, основанный на обслуживании клиентов, одним отделом поддержки не обойтись: вся компания должна работать на достижение обозначенного идеала.

Самые лучшие компании основаны на комбинации любви к делу, прибылей и целей.

Если члены совета директоров и инвесторы не разделяют наше видение и стратегию, мы можем столкнуться с определенными затруднениями.

Мы не похожи на скучные корпорации. Мы в Zappos любим веселиться и чудить, и это отличает нас от других компаний.

Мы не перебарщиваем с весельем и не поощряем крайности. Когда всего в меру, компания обретает свое лицо и свой неповторимый стиль.

Культура нашей компании поощряет проявление творческой индивидуальности сотрудников. Это проявляется в общении и в нашей работе.

Такой подход поощряет поиск нового. Выигрывают все. Сотрудники становятся более вовлеченными, а компания — более инновационной.

В отношении корпоративных ценностей Тони Шей дает такой совет:

Просто определите, что важно именно для вас, и сделайте собственные ценности ценностями компаниями.

Культура внутри компании — наш первейший приоритет. Мы абсолютно уверены: если с культурой порядок, все остальное — отличное обслуживание, сильный бренд — приложится само собой.

После сделки с Amazon генеральный директор решил, что Zappos должна еще больше внимания уделять индивидуальности сотрудников.

С Amazon мы поддерживаем дружеские отношения многие годы, там всегда интересовались Zappos и с большим уважением относились к нашему бренду.

Amazon ориентируется на низкие цены, большой выбор и удобство, а Zappos развивает отношения, стремится к персональному эмоциональному контакту и обеспечивает такое обслуживание клиентов, которое задевает их за живое, вызывая у них вау-чувство.

Мы поняли, что ресурсы, технологии и опыт работы Amazon создают потенциал для резкого ускорения нашего роста, что поможет еще более быстрому развитию бренда и корпоративной культуры Zappos. С другой стороны, в ходе нашего общения в Amazon осознали, что именно культура Zappos является той платформой, благодаря которой у клиентов и складывается уникальное впечатление от взаимодействия с Zappos. Джефф Безос

(СЕО компании Amazon) высказался ясно: он с огромным уважением относится к нашей корпоративной культуре, и Amazon будет защищать ее.

Часть третья.

ПРИБЫЛЬ, УВЛЕЧЕНИЕ И ЦЕЛЬ

В этой части в общих чертах описано авторское видение того, как перейти на следующий уровень развития. Также в этой части раскрываются секреты повышения корпоративного духа компании, что можно считать инновационными методами.

В Zappos хотели создать дружественное, так называемое «семейное» сообщество, и добились цели.

Мы объединяем очень разных людей, поэтому для успеха нам важно эффективное, открытое, честное общение. Это отличительная черта Zappos.

Для построения таких отношений нужна эмоциональная вовлеченность. Нужно уметь сочувствовать, быть дружелюбным, лояльным, строить отношения на доверии. Важно уметь слушать и общаться, заботиться о других.

Каждый должен понимать, как его команда работает на большую цель всей компании. Роль честной и открытой коммуникации в этом огромна.

Zappos — это команда и семья. Мы создаем дружескую теплую атмосферу на рабочем месте и поощряем обмен идеями и мнениями.

Добившись успеха в компании Zappos, Тони Шей начал изучать счастье как явление. Этой теме он посвящает почти всю свою энергию. В целях исследования он читает много книг, особенно его интересует книга The Happiness Hypothesis Джонатана Хайдта, где автор оценивает величайшие религии и философские учения мира через призму социальных психологических экспериментов. Вывод, сделанный в книге The Happiness Hypothesis: мудрость древних и наука — это полезные инструменты в достижении удовлетворения. Тони пытается разработать единую теорию счастья и работает над системой, которая, как он считает, сможет заменить как мудрость, так и науку. Счастье является краеугольным камнем Zappos: счастливые сотрудники и счастливые клиенты.

Счастье на самом деле складывается из четырех вещей: ощущения контроля, ощущения прогресса, привязанностей (количества и глубины ваших отношений) и видения/значимости (ощущения себя частью чего-то большего).

В этом взгляде на счастье интересно то, что вы можете применить те же положения и к своему бизнесу.

Удовольствие

Счастье типа «удовольствие» всегда подразумевает погоню за следующей высотой. Исследования показывают, что из всех трех типов счастья это проходит быстрее всего. Как только стимулирование прекращается, уровень счастья немедленно падает.

Увлечение

Счастье типа «увлечение» известно также как «поток»: это ситуация, когда достигаются наивысшая эффективность и наивысшее вовлечение, и время летит незаметно. В соответствии с результатами исследований, из трех типов счастья это второе по длительности.

Высшая цель

Счастье типа «высшая цель» возникает, когда человек чувствует себя частью чего-то большего, значимого для него. Те же исследования подтверждают: счастье этого типа длится дольше всего.

Забавно, что многие люди всю жизнь гонятся за счастьем типа «удовольствие», думая, что, как только они смогут достичь его, они займутся увлечением, а когда оно у них появится, то станут искать высшую цель.

Книга «Доставляя счастье» заканчивается рассуждениями о счастье. И это не случайно, ведь любой бизнес интересен именно тем, как он наполняет смыслом жизнь людей, с ним связанных.

В приложении к своей книге Тони Шей поделился опытом интернет-торговли, изложив его в виде 10 уроков.

ДЕСЯТЬ САМЫХ ВАЖНЫХ УРОКОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ИЗ ОПЫТА ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ

Урок 1. Интернет-торговля строится на постоянных клиентах

Когда проект Zappos был запущен в 1999 году, мы делали то же, что и все остальные интернет-компании того времени: тратили уйму денег на дорогую рекламу во имя «завоевания доли рынка» и привлечения возможно большего количества клиентов в возможно более короткие сроки. Это великая стратегия, если ваша цель заключается в том, чтобы спустить как можно больше денег в как можно более короткие сроки. Мы быстро поняли, что такой способ строить бизнес великим не назовешь.

Проблема в том, что все могут купить у вас по одному разу, но о чем действительно стоит думать, так это о том, как сделать так, чтобы они купили у вас еще раз.

Есть два важных показателя, на которые нужно обратить внимание.

1. Процент клиентов, купивших один раз, а затем купивших еще раз в течение следующих двенадцати месяцев (или следующих трех, или одного месяца). Здесь большую роль играет не столько период времени, сколько факт того, что вы измеряете долю клиентов, ставших постоянными. Не переживайте об абсолютном количестве покупателей: что на самом деле важно, так это процент. Вашей целью должен стать постепенный рост этого процента.

2. Среднее число покупок за период в двенадцать месяцев. И снова время неважно, важен факт того, что вы измеряете количество покупок в расчете на одного постоянного покупателя. Вы должны стремиться к тому, чтобы это количество также росло с течением времени.

В итоге же значение имеет число, которое вы получите, перемножив эти два показателя. Его вам нужно использовать в качестве мерил правильности развития вашего бизнеса интернет-торговли.

Урок 2. Распространение информации из уст в уста действительно работает в Интернете

Интернет — просто поразительная вещь с точки зрения обмена информацией. Простым кликом мышки счастливый покупатель может мгновенно дать знать пятидесяти друзьям о своем прекрасном впечатлении от покупки на вашем сайте, повлияв на их решение сделать то же самое. А каждый из его друзей может рассказать еще пятидесяти друзьям и так далее.

Но — и это большое «но» — обратное тоже верно. Недовольный клиент постарается сделать так, чтобы никто из его друзей и родственников никогда и ничего не купил на вашем сайте.

Хотя совершенно точно измерить эффект от распространения информации из уст в уста довольно трудно, мы спрашиваем всех наших новых клиентов, как они узнали о Zappos. В общем и целом ос-

новным двигателем нашего роста является передача информации о компании из уст в уста: людям рассказывают о нас друзья, родственники, члены церковной общины или собеседники на форумах.

Нельзя недооценивать значимость передачи информации из уст в уста в Интернете.

Урок 3. Не конкурируйте при помощи цен

Когда Zarros только начинала работать, мы экспериментировали, предлагая клиентам скидку в десять долларов с их первой покупки, чтобы стимулировать их воспользоваться нашим магазином. Хотя это имело несомненное влияние на увеличение продаж, мы обнаружили, что покупатели, которых привлекло к нам это предложение, не стали постоянными.

Они купили у нас потому, что цена была низкой, а если конкурент делал им лучшее предложение или снижал цену, мы мгновенно теряли такого клиента.

Поэтому вскоре мы перестали использовать любые безадресные скидки или предложения и решили дифференцироваться иначе, что привело нас к концентрации на лучшем обслуживании и лучшем выборе. Сегодня Zarros, как розничный магазин, получает нормальную маржу, не проводит акций и не предлагает программы скидок.

Если вы фокусируетесь на предоставлении великолепного обслуживания и выбора, тогда количество ваших постоянных клиентов растет, а молва о компании становится все шире и громче. Но, для того чтобы это произошло, вам вначале нужно ориентировать на великолепное обслуживание весь ваш интернет-магазин. Сделайте так, и все остальное встанет на свои места.

Урок 4. Убедитесь, что информация о запасах на вашем сайте точна на сто процентов

В мире оптовой торговли обувью является общепринятым, что не все из того, что заказал розничный торговец у оптовика, будет ему доставлено. Но при продажах напрямую конечным покупателям, если информация о запасах неточна хотя бы на один процент, вам придется иметь дело с по-настоящему недовольными клиентами.

Когда мы начинали Zappos, то в выполнении заказов покупателей полагались на наших партнеров по прямой доставке. Мы тогда не понимали, что точность информации о запасах поставщиков, которую они нам передавали, никогда не была близка к ста процентам. В некоторых случаях она равнялась восьмидесяти процентам, и даже лучший партнер по прямой доставке был точен тогда всего на девяносто шесть процентов.

Это привело к организации нашего собственного склада и формированию собственных запасов, а прямую доставку мы остановили полностью. Когда мы запустили свой склад, то ошибочно по-

лагали, что приемлемой будет точность информации о запасах в девяносто восемь процентов.

Очень быстро мы узнали от покупателей, что это не так, и поняли, насколько мощную негативную молву могут вызвать два процента недовольных клиентов.

Поэтому мы перестроили всю систему складирования, начиная с основания, чтобы она работала с точностью в 99,99 процента. Эта перестройка потребовала больших инвестиций времени и средств, но мы считаем, что ее результаты с точки зрения количества постоянных покупателей и распространения положительных отзывов говорят сами за себя.

Урок 5. Распределение должно идти из центра

Когда мы запускали собственный склад, наша корпоративная штаб-квартира находилась в Калифорнии, поэтому проще всего склад было открыть там же.

Хотя для клиентов из Калифорнии это было великолепно, на доставку заказов покупателям с Восточного побережья у нас уходило до шести дней. В течение следующего года мы осознали, что такое расположение склада — ошибка. Стало понятно, что чем быстрее клиенты получают свой заказ, тем с большей вероятностью становятся постоянными покупателями и тем больше рекламы передают из уст в уста.

Сегодня наш склад расположен в Кентукки, откуда мы можем по земле доставлять заказы семидесяти процентам клиентов в течение двух дней. Кроме того, он находится в пятнадцати минутах от хаба UPS, что позволяет нам обрабатывать заказы дольше и при этом все равно доставлять их максимально быстро.

Урок 6. Вложения в обслуживание клиентов — инвестиции, а не текущие расходы

Когда Zarros только начинала работать, мы делали то же, что и многие другие: изучали структуру затрат и пытались минимизировать различные их статьи, включая расходы на департамент по обслуживанию клиентов.

Хотя это было хорошо с точки зрения величины затрат, мы не понимали тогда, что это отрицательно влияет на нашу будущую выручку. Недовольные покупатели не возвращались к нам за повторным заказом. А многие еще и делали все возможное, чтобы убедить своих друзей ничего не покупать у нас.

Нам потребовалось два года, чтобы понять: на самом деле нам стоит рассматривать вложения в обслуживание клиентов как инвестиции, и сегодня у нас кол-центр доступен круглосуточно и без выходных, а операторов работает несколько больше, чем нужно, чтобы покупателям не пришлось ждать ответа при попытке связаться с нами.

Мы переименовали департамент по обслуживанию клиентов в группу лояльности клиентов, чтобы как внутри компании, так и покупателям было ясно: мы осознаем, как много значат долгосрочные отношения с ними.

Урок 7. Начинаяте с малого, но фокусируйтесь

Соблазнительно с первого же дня после запуска сайта обеспечить взлет продаж, но проблема заключается в том, что обычно на это все же требуется время. По-другому сделать просто невозможно.

Вам нужно время, чтобы выяснить, что именно ваши клиенты хотят покупать онлайн, и это будет отличаться от того, что они покупают офлайн.

Вам нужно время для специалистов по закупкам, которые учатся покупать и управлять запасами онлайн: это отличается от того, что они делали офлайн.

Вам нужно время, чтобы понять, что на вашем складе организовано правильно, а что — нет. Управление складом, который отгружает коробку с парой обуви, очень отличается от управления складом, который отгружает палеты с коробками. Задачи абсолютно разные, и бизнеспроцессы должны быть абсолютно разными. На то, чтобы выяснить, как эффективно управлять складом, предназначенным для продаж через Интернет, потребуется время.

Хорошие новости заключаются в том, что вы нуждаетесь во времени на ранних этапах роста вашего бизнеса и хотите, чтобы оно у вас было, поскольку ваша цель состоит в том, чтобы понять, как вам превратить ваших покупателей в постоянных покупателей, а не в том, как привлечь новых клиентов. Как только вы найдете эту формулу, рост начнется сам собой, причем по экспоненте.

Урок 8. Не скрываете. Не бойтесь конкурентов

Людям в мире бизнеса нравится быть скрытными — особенно это касается розничных продавцов. Обычно это связано с боязнью, что конкуренты выведут все ваши секреты.

Только знаете что? Если вы открыты в том, что касается вашего бизнеса, и делитесь информацией с деловыми партнерами, клиентами и работниками, вы получите от этой открытости гораздо больше пользы, чем вреда.

Мы в Zappos создали на базе нашего сайта «экстранет», и любой поставщик может войти в этот раздел и увидеть все то же самое, что и наши специалисты по закупкам. Они видят остатки запасов, подробные отчеты о продажах, предложения по скидкам на те или иные модели, видят объем заказов и даже могут сформировать заявку на поставку. Нет ничего, что наш специалист по закупкам делать может, а поставщик — нет. Мы сознательно передали им «ключ от квартиры», потому что счи-

таем: чем больше глаз присматривает за нашим бизнесом, тем лучше он будет идти.

В конце концов, если вы предоставляете воистину великолепное обслуживание, конкуренция не имеет значения. Мы в Zappos по этому поводу не волнуемся. Волнение по поводу конкуренции отвлекает энергию от концентрации на том, что по-настоящему имеет значение, — на клиентах.

Более того, если покупатель звонит нам и не может найти у нас определенную пару обуви, операторы обучены помочь ему отыскать то, что он хочет, на сайтах наших конкурентов. Если это не удалось, мы попробуем обзвонить местные магазины в том районе, где живет наш клиент, и направить его в один из них.

Большинство людей не верит, когда узнает, что мы все это делаем для наших клиентов, и очень удивляется, но мы так поступаем по очень простой причине. Значение имеет не каждая продажа сама по себе, а долгосрочные отношения с клиентом. Если вы думаете об этом с точки зрения покупателя, тогда легко поймете, почему конкуренция неважна, когда вы последовательны в предоставлении великолепного обслуживания.

Урок 9. Вам нужно активно управлять корпоративной культурой

Сказать, что вы верите в великолепное обслуживание клиентов, легко, но практиковать эту веру на уровне всей организации со-

всем непросто. Если вы ставите такую задачу, то вовлечен в это должен быть каждый.

Одним из наиболее важных условий отличного обслуживания клиентов является уверенность, что в вашей компании сложилась сервис-ориентированная культура. Это относится не только к департаменту по обслуживанию клиентов, но и к компании в целом.

Известно, что несчастный сотрудник, который не верит в ценность предоставления отличного обслуживания, просто не сможет отлично обслуживать клиентов. И как бы он мог это сделать?

В Zarros в те времена, когда компания была еще намного меньше, эволюция ее корпоративной культуры шла естественным образом, сама по себе. Но в определенной точке вам нужно начинать активно управлять корпоративной культурой. По мере того как все больше и больше людей приходит в вашу организацию, меняются представления о том, какой должна быть рабочая среда. В отсутствие активного управления ваша корпоративная культура в итоге станет конгломератом культур других компаний, а это не то, чего вам бы хотелось.

Если же вы тратите время и ресурсы на управление корпоративной культурой, то уверены, что вся организация у вас как на ладони и что люди на самом деле понимают ценность отличного обслуживания. Если вы можете построить и поддерживать культуру, ориентированную на обслуживание, многое из того, что вы хотели бы сделать, произойдет само собой.

Урок 10. Остерегайтесь так называемых экспертов. В том числе меня

Соблазнительно привлечь внешних консультантов, которые обещают вам решение всех ваших проблем. Выбросить деньги на то, что предлагается исправить, так быстро и легко, так... быстро и легко.

Но в действительности ничто не быстро и ничто не легко. Если бы это было так, каждый на земле управлял бы великой компанией.

У Zarros есть опыт работы с консультантами почти во всех областях бизнеса. Они давали нам советы по вопросам технологии, организации центра дистрибуции, маркетинга и работы кол-центра.

Прошло много времени, прежде чем мы поняли (потратив очень много денег на консультантов), что на самом деле нам следовало бы действовать в соответствии с собственными инстинктами, вместо того чтобы слушать этих так называемых экспертов. Нам следовало больше доверять себе.

Поэтому вот вам мой совет: доверяйте себе. Только вы можете понять, что является правильным для вашего бизнеса, потому что только вы по-настоящему понимаете его динамику.

Не критикуйте себя слишком сильно, совершая ошибки, но обязательно учитесь на них. Стремитесь к тому, чтобы отличаться, не делайте что-то только потому, что все это делают, или потому, что советуют эксперты. Делайте то, что кажется вам правильным для вашего бизнеса. Принимая решение, не полагайтесь на внешних экспертов. В конце концов, это ваш бизнес, и только вы можете его принять.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как удержать ценных людей в компании в условиях конкуренции работодателей?
 - а) Говорить вслух об успехах компании, благодарить коллег, обсуждать с ними планы на будущее.
 - б) Поднять зарплату.
 - с) «Безболезненно избавиться от балласта».

2. Что делать, если показатели бизнеса не растут, несмотря на все усилия?
 - а) В первую очередь зафиксировать ситуацию и попытаться диагностировать ее.
 - б) Обратиться к своему инвестору, попросить независимую оценку, помощь.
 - с) Пригласить специалиста, который вскроет бизнес, выделит показатели, поможет автоматизировать и, самое главное, заставит предпринимателя признаться в наличии проблем и необходимости их мониторинга.

3. Можно ли повысить эффективность компании, правильно мотивировав сотрудников? Если да, то возможен ли принципиально новый и эффективный подход к мотивации?
- а) Повышение эффективности персонала возможно только при определенных усилиях со стороны компании.
- б) Для повышения эффективности персонала нужны взаимовыгодные действия как компании, так и сотрудника, но первый ход на стороне компании.
- с) Не стоит забывать о материальных составляющих системы мотивации: удобство, эргономичность рабочего места, хорошая оргтехника, кондиционер и т. д., горячие обеды на рабочем месте; скидки для сотрудников на ассортимент предприятия; общие праздники; обучение (это может быть направление перспективных сотрудников на семинары, тренинги, курсы повышения квалификации); из нематериальных стимулов — такие методы, как поощрение и наказание, их нужно применять очень осторожно.
4. Применимы ли опыт и нестандартные методы Тони Шей в области мотивации в Украине?
- а) Причиной внедрения компаниями нестандартных программ мотивации является жесткая борьба за специалистов. Так компании стараются сохранить свой человеческий ресурс в условиях острого дефицита кадров.

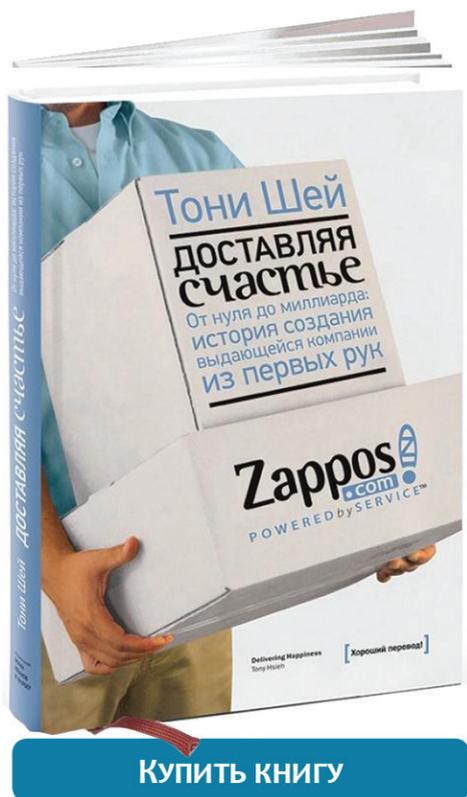
- б) Отечественные компании уделяют внимание созданию качественных материальных условий, наполняя «желудок» (материальный аспект), а также «мозгу» (профессиональное развитие, амбиции), обучению своих сотрудников, которое должно являться платформой для их развития. С помощью этих инструментов бизнес старается мотивировать сотрудников оставаться с брендом максимально продолжительное время. Но эффективность этой концепции имеет свои границы, тогда ключевым фактором выбора сотрудника при избытии работодателей и равных условиях материальной мотивации становится именно эмоциональная, «сердечная» привлекательность бренда (эмоциональная привязанность, связь с брендом сотрудника и его семьи, признание и уважение, причастность к социально значимым проектам компании, желание работать в сильной команде, вдохновляющая работа, человеческая забота, «живые» традиции).
- с) К нетрадиционным формам мотивации компании прибегают, не только чтобы оценить заслуги работников, но и чтобы указать на просчеты в их работе.

Правильные ответы: 1.с, 2.с, 3.в и с, 4.в

ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

1. Вы работаете в отделе продаж. Ваша сильная сторона — коммуникабельность, слабая — работа с документами. Предложите как можно больше способов минимизации отрицательного влияния вашего «недостатка» на результаты работы.
2. Вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами в начале дня. Это обстоятельство может вызвать негативные эмоции на целый день. Предложите выход из такой ситуации.
3. Вы собираетесь на переговоры со сложным клиентом, который к тому же сотрудничает с вашими конкурентами. Опишите, как будете настраиваться на встречу с ним.
4. Разработайте систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных), в виде системы поощрений и наказаний.

Купить книгу «Доставляя счастье» Тони Шей вы можете на сайте bizlit.com.ua



КУПИТЬ КНИГУ

Доставляя счастье

Саммари от интернет-магазина bizlit.com.ua

Составитель:

Ливина Ольга

Технический редактор:

Чертов Николай

Корректурa:

Чепенко Александра