

**Максим Недякин**

**Превосходя ожидания (часть 2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.**

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей.**

---

НАЧИНАЙТЕ ДЕНЬ НЕ С ДЕЛ, А С ЛЮДЕЙ.  
С ИХ НАСТРОЕНИЯ, С ИХ МОТИВАЦИИ, С ИХ ОБУЧЕНИЯ.

# История 36

## Помочь легко

Гипермаркет «Самбери», Биробиджан

В один из зимних вечеров, возвращаясь домой после работы, я зашла в магазин за покупками. Двигаясь между рядами в поисках необходимых продуктов, я обратила внимание на одну из покупательниц. Это была женщина, в тележке которой сидел маленький ребенок.

Малыш вёл себя очень капризно: ему было жарко, и поход в магазин очень его утомил.

На кассе эта женщина стояла в очереди после меня. Малыш заснул у неё на руках, а бедная покупательница пыталась как-то выложить продукты на кассовую ленту.

Расплатившись, я помогла ей с покупками и предложила довезти до дома, на что та ответила скромным отказом. Однако мне удалось ее убедить, ведь по сугробам с пакетами, да ещё и с ребенком на руках было очень сложно добраться до дома. Я отвезла малыша и его маму домой, за что моя случайная знакомая была мне очень благодарна.

# История 37

## Желание ребенка – закон

Гипермаркет «Самбери», Биробиджан

Есть у нас в магазине сотрудница по имени Наталья Чиркова, работающая менеджером кондитерского направления.

Как-то раз она работала в торговом зале и обратила внимание на одну из покупательниц, молодую маму, которая со своим малышом выбирала фрукты.

У ребенка в руках был пакет с яблоками, и он был очень увлечён своей покупкой.

Вдруг пакет порвался, одно яблоко выпало из него и закатилось под соседний стеллаж. Малыш стал плакать и просить маму достать яблоко. Наталья, находившаяся в этот момент рядом, предложила ему другое яблоко, но ребенок настаивал, что ему нужно именно то яблоко, которое выпало из пакета.

Желание ребенка – закон, поэтому Наталья отодвинула стеллаж, достала яблоко, помыла и отдала маленькому покупателю.

Ребенок остался очень доволен, а Наталья получила благодарность от его мамы.

# История 38

## Добрые дела

Гипермаркет «Самбери», Хабаровск

У сотрудницы торгового зала Натальи Росляковой уже заканчивалась рабочая смена, когда она заметила бабушку с полной и тяжелой тележкой продуктов.

Наталья помогла бабушке довести покупки до кассы и спросила, как же та собирается донести все это до дома. Выяснилось, что старушка планирует идти пешком.

Наталья не растерялась. Рабочий день в это время уже подошел к концу, поэтому она попросила бабушку подождать ее немного на лавочке, а сама быстро собралась.

Наталья погрузила пакеты бабушки в свою машину, отвезла покупательницу домой и донесла пакеты до квартиры. Старушка была тронута таким вниманием и горячо благодарила Наталью за бескорыстную помощь.

# История 39

## Не пройти мимо

Гипермаркет «Самбери», Комсомольск-на-Амуре

В марте 2016 года в нашу компанию пришел новый сотрудник Эдуард Михалёв.

Как-то раз он возвращался домой после рабочего дня и у входа в магазин увидел мужчину-инвалида, лежащего на земле. У бедного мужчины были по колено ампутированы обе ноги, а левая рука ампутирована полностью.

Беспомощный, он тщетно пытался подняться, но никто из проходивших мимо людей даже не смотрел на беднягу.

Эдуард помог мужчине. Выяснилось, что до магазина тот добрался на инвалидной коляске, но ее украли, а его оставили лежать на земле. Эдуард сразу же позвонил в полицию и сообщил о произошедшем. Но ему ответили, что обратился он не по адресу и должен самостоятельно решить, что же делать в такой ситуации.

Наш коллега не растерялся. Он вызвал такси и за свои деньги довез мужчину до Дома инвалидов.

Администрация Дома инвалидов выразила благодарность Эдуарду, а мы очень гордимся, что у нас в коллективе есть такой чуткий и отзывчивый человек.

# История 40

## Открытое сердце

Гипермаркет «Самбери», Биробиджан

Недавно в разгар рабочего дня ко мне обратился маленький мальчик.

Ему нужно было взвесить немного корма для кошек, но сам он до прилавка с товаром не доставал, поэтому попросил меня о помощи.

Мы разговорились, и мальчик рассказал, что по дороге из школы возле гаражей он обнаружил кошку с маленькими котятами.

Малыш решил потратить остаток денег, которые родители дали ему на обед, чтобы покормить котят и их маму. Пересчитав деньги, я взвесил ему корм и добавил пару сосисок.

Малыш так искренне радовался, что даже обнял меня. Поблагодарив, он помахал мне рукой и побежал к кассе. Эта история зарядила меня на весь день, ведь нет ничего приятнее искренней улыбки маленького человека.

## Разрушая шаблоны

Однажды я участвовал в ток-шоу «Первого канала», в котором обсуждали работу частных охранников. Скажу сразу: мне было не по себе в начале программы. На экране шел видеоряд, главная суть которого убеждала, что работа охранником – это социальное дно. И да, те примеры, которые показывали в студии, этот вывод подтверждали. Бескультурье, хамство, порой прямое насилие и снова бескультурье были сняты всеми возможными способами – от камер видеонаблюдения до камер в телефонах клиентов. Минут пять мы смотрели этот трэш, а потом стали обсуждать, какую еще можно придумать лицензию для того, чтобы сотрудники охраны начали вести себя нормально. И да, эта проблема есть. Именно охранники чаще всего попадают в самый топ антисервисного рейтинга. Где-то поблизости будут грузчики, уборщицы, сотрудники техподдержки.

Но вот о чем я подумал.

Как-то раз я выступал в Казани, и в перерыве ко мне подошла девушка, которая сказала: «Максим, я вам верю. Я была в вашем магазине в Набережных Челнах, и в торговом зале не оказалось ни одного сотрудника, кроме охранника. Я подошла к нему и спросила, где могу найти продавца».

Что должен был сделать обыкновенный охранник? Отвернуться и уйти в закат. Ведь это не его работа. Ну, или, если он все же хотя бы знаком с понятием клиентоориентированности, – вызвать кого-то по рации. И это уже хороший пример. Но только не для наших сотрудников. «И вы представляете, – продолжила моя собеседница, он не сказал мне “подождите”, не стал искать кого-то по рации. Он сказал мне: “А давайте я вам помогу”».

Она была просто в восторге. Мне было очень приятно, но я не был особенно удивлен. Дело в том, что в 2000 историй Искреннего сервиса, которые мы к этому моменту уже собрали, около половины



были истории тех самых охранников, грузчиков, водителей сотрудников хозяйственных служб. Добавлю, что с тех пор мы сделали множество проектов в разных компаниях. И каждый раз пропорция сохранялась. В чем секрет? Он прост. Каждый раз мы наполняли работу людей бóльшим смыслом, чем просто «ловить нарушителей» или «мыть полы». И это, безусловно, работает. При одном условии. С сотрудниками нужно говорить не правилами или высокопарными словами. С ними нужно стоять рядом. Делать одно дело. «Разговаривать» примерами, в том числе своими.

Важно помнить, что стратегию компании пишет менеджмент, но воплощает тот самый сотрудник хозяйственной службы, охранник, водитель, грузчик, уборщица. И только они решают, сто́ит она чего-то большего, чем бумага, на которой она написана, или нет.

# История 41

## Неожиданное участие

МФЦ района Очаково-Матвеевское

*Алексей Владимирович Комаров, начальник АХО*

В один из дней к нам в центр обратилась женщина за получением услуги «Бессмертный полк». Сотрудники центра внесли на сайт всю информацию об отце заявителя, но когда дело дошло до прикрепления фотографии героя, выяснилось, что имеющаяся у заявителя фотография очень плохо сохранилась. Фото было измято, порвано. Специалист предупредила женщину о том, что напечатанная в увеличенном виде фотография будет очень плохого качества. Заявитель очень расстроилась, так как это была единственная сохранившаяся фотография ее отца, и она надеялась, что при печати фотографии в МФЦ сотрудники смогут сделать хорошее фото. Женщина еле сдерживала слезы. В этот момент мимо окна приема проходил наш начальник АХО Алексей Владимирович, который не смог остаться равнодушным к слезам женщины и предложил свою помощь в реставрации фото. В свободное от работы время Алексей Владимирович занялся реставрацией фотографии. Опыта реставрации фото он не имел, поэтому ему потребовалось немало времени для изучения программы фоторедактора. Спустя пару недель нашему взору предстало абсолютно иное фото мужчины. На снимке отсутствовали заломы и трещины, лицо героя выглядело четким. Мы тут же связались с заявителем и сообщили, что она может получить фото своего отца. Благодарность женщины была безмерна. Она со слезами на глазах

благодарила Алексея Владимировича. Женщина рассказывала о подвигах отца, о том, что он был ранен в сражении и погиб смертью героя. Она очень радовалась, что теперь сможет показать своим внукам фотографию прадеда, которая останется в их семейном архиве.

# История 42

## Мы гордимся нашей охраной

Гипермаркет «Самбери», Хабаровск

Однажды в наш магазин пришла пожилая женщина. Выбрав продукты, она отправилась к кассе. Когда кассир назвал сумму, бабушка достала кошелек и, пересчитав деньги, поняла, что ей немного не хватает.

С огорчением старушка попросила кассира убрать из чека хлеб, и тот принялся за эту процедуру.

Свидетелем этой сцены стал сотрудник охраны магазина. Уточнив у бабушки, сколько ей не хватает, он добавил до нужной суммы из своих денег, и она смогла приобрести все, что планировала.

Удивленная покупательница от всей души поблагодарила охранника.

Мы гордимся, что в нашем коллективе есть такие отзывчивые люди!

# История 43

## Добро на поток

*Владимир Леонидович Финогеев, Николай Александрович Артемов,*  
гипермаркет «Европа», Курск

В конце мая в будничный день наш гипермаркет посетила пожилая женщина. Она сделала покупки и стала перекладывать товар в свою ручную тележку на колесах, как вдруг у тележки отвалилось колесо. Женщина очень расстроилась. К ней подошел наш сотрудник охраны Владимир Леонидович Финогеев и спросил, чем можно помочь. Женщина поведала о своей беде и указала на отвалившееся колесо. Охранник улыбнулся и сказал, что мы сможем помочь ее беде. Он пригласил слесаря Николая Артемова, который починил отвалившееся колесо и проверил другое.

Так мы познакомились с Валентиной Васильевной Макеевой, которая одна воспитывает 12-летнего внука. Живет она не совсем рядом с нашей «Европой», за несколько остановок, но раз в неделю обязательно приходит в наш магазин со своей тележкой и делает необходимые покупки. Ей нравится у нас все: и цены, и обслуживание, и возможность расплатиться бонусами. Слесарь Николай починил ее тележку и проводил до дома.

Через некоторое время Валентина Васильевна вновь появилась в нашем магазине не с совсем обычной просьбой. Она принесла старинные настенные часы и попросила их починить. А еще через несколько дней принесла наточить ножи. Мы с удовольствием для нее это сделали. Для нее мы стали настоящей палочкой-

выручалочкой – так говорит сама Валентина Васильевна. Каждый раз она остается довольна и говорит в наш адрес много теплых слов.

Нам кажется, что когда люди говорят, что от души желают кому-то добра, в этих словах есть мощная сила, и пожелание обязательно сбывается.

---

ВОВЛЕКАЙТЕ ЧЕРЕЗ ПРОСТЫЕ,  
НО ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПОРУЧЕНИЯ.

# История 44

## Кто отвечает за сервис? Я!

Гипермаркет «Самбери», Хабаровск

В один из дней наш сотрудник службы эксплуатации Дмитрий Мегельбей ремонтировал входную дверь.

Вдруг его окликнул один из покупателей, вышедших из магазина. Мужчина был со всей своей семьёй: мамой, женой и тремя маленькими детьми. Руки покупателя были заняты большими пакетами, а женщины были заняты детьми, самый младший из которых был еще в коляске. Покупатель спросил у Дмитрия, где находится ближайшая остановка общественного транспорта и как далеко можно двигаться с тележкой, ведь покупок очень много, и донести их до остановки будет очень тяжело.

Дмитрий предложил клиенту свою помощь и, быстро закончив ремонт, довез тележку до остановки и помог всей семье сесть в троллейбус. Покупатели были ему очень благодарны. Пожелав семье счастливого пути, Дмитрий забрал тележку и вернулся обратно на работу.



# История 45

## Может любой

МФЦ района Алексеевский

*Екатерина Сергеевна Новикова*, администратор-помощник по  
искреннему сервису

К нам в центр обратились три молодых человека, по-русски они изъяснялись с трудом.

Понять, какая услуга им необходима, было практически невозможно. И тут к нам подошла наша уборщица, проходившая мимо и услышавшая, как молодые люди разговаривали на английском. Каково же было мое удивление, когда она заговорила с ними на их языке! Она пообщалась с ними минут пять и сообщила нам, что это студенты, которым необходимо оформить социальную карту студента. Потом прошла к окну приема и помогла нашему сотруднику в переводе при заполнении анкет.

Оказалось, что наша Катя у себя на родине работала учителем иностранного языка, сложная жизненная ситуация заставила ее перебраться в наш город и сменить место работы. Студенты были благодарны сотруднику клининговой службы, а мы в очередной раз доказали, что в центрах госуслуг способен помочь любой сотрудник! И не удивляйтесь!

\* \* \*

**Чем сложнее клиент, тем сложнее его потерять.**

Меня часто спрашивают: как быть со сложными клиентами?

Ведь у каждого найдется своя ворчливая старушка (ну или совсем не старушка, например, я иногда люб-лю поворчать), которой очень сложно угодить.

Я часто видел, как закатывают глаза и вздыхают с облегчением, когда такой клиент наконец уходит.

**Но правильно ли это?**

Во-первых, давайте сразу поймем, что покупатель, который молчит и не ворчит, – это не всегда довольный покупатель.

Во-вторых, это не всегда хороший клиент. Он зашел к вам всего однажды, ему не понравилось, он ничего не сказал, возможно, потому, что он не собирается к вам возвращаться.

**Когда я выступаю в роли покупателя, я часто не хочу тратить свою энергию, чтобы объяснить, что мне не понравилось в магазине, в который не планирую возвращаться.**

Я уйду, хотя понимаю, что мог бы сказать им многое, чтобы их уровень сервиса буквально за несколько недель вырос в несколько раз. Но как клиент я просто не хочу этого делать.

**Не пытайтесь найти «легкого» клиента! На самом деле, чем он сложнее – тем лучше.**

\* \* \*

Во-первых, как бы это ни звучало банально и очевидно, именно они помогают нам становиться лучше. Именно те, кто ворчит и брюзжит, обнаруживают проблемы, на которые никто не обращает внимания.

Во-вторых, **чем сложнее понравиться человеку, тем тяжелее этого человека от вас забрать, если он вас полюбил.** Любвеобильный клиент – это страшная вещь, он «легкий», всему и всем рад. И вы

ему рады, потому что он этакая лапочка, не брюзжит, не вредничает, не придирается.

Но если проанализировать, какую долю из всех трат он совершает у вас, можно сильно удивиться. Ведь он любит всех. И это очень большая проблема, потому что по статистике рядовой покупатель тратит свой бюджет в пяти и более торговых точках.

С другой стороны, очень часто получается, что бабушки-пенсии ворчат и покупают немного, но это немногое иногда дает половину месячных продаж. Я писал об этом в своей книге «Искренний сервис».

Я часто повторяю, что гораздо веселее и приятнее, когда тебя хвалят, но чем сложнее клиент, тем больше на нем можно заработать. Он помогает становиться лучше, потому что обнаруживает те вещи, на которые другие не обратили внимание. Это своеобразный краш-тест.

По крайней мере, мы уже не раз обращали внимание, что именно самые сложные клиенты при правильном подходе становятся самыми лояльными. Просто потому, что свою любовь они направо и налево не раздают.

**Если ты действительно хорошо умеешь работать со сложными клиентами – неважно, чем ты занимаешься, – в 99 % случаев в результате будешь обгонять конкурентов.**

# История 46

## Душевно

*Ирина Трофимова*, администратор-помощник по искреннему сервису

Мне один знакомый говорит: зачем вы сами пишете истории?! Скиньтесь, наймите копирайтера, и он вам все напишет: интересно будет – закачаешься! И все-таки сама пишу...

К нам ходит удивительно красивая заявительница пенсионного возраста, бывший профессор института Галина Ивановна М. Я всегда люблю её! А знаю её потому, что как только она заходит, сразу смотрит на книгу отзывов. Она каждый раз оставляет нам сообщение или предложение какое-нибудь. По любому поводу! Например, как надо изменить ЕПД (платежку за квартиру). Она без разговоров берет книгу и считает, что надо ПИСАТЬ, чтобы изменить СИТУАЦИЮ. Я посоветовалась с зам. руководителя Натальей Николаевной Сураевой, она мне ответила: надо поразить её нашим искренним сервисом! Вот в очередной раз она ко мне за книгой, написать, чтобы очередь организовали так, чтобы она попадала к определенному сотруднику, которого уже знает. А я ей: «Наш руководитель хочет с вами познакомиться! Она много с вами переписывается и хочет лично пообщаться!». На удивление она с радостью согласилась. Уже половина успеха! Наталья Николаевна и Анастасия Сергеевна Баймачева стали рассказать о нашем документообороте. Показали реестр отправленных ей писем. И еще показали, что мы делаем в ответ на ее послания. Оказалось, она даже не вынимает наши ответы из почтового ящика! Также

рассказали ей о проекте «Активное долголетие», предложили записаться и дали буклет. Галина Ивановна долго беседовала с нашим руководством и больше уже не подходила ко мне за книгой. Зачем тратить время на переписку, когда можно душевно пообщаться?

# История 47

## Если покупатель ворчит

Гипермаркет «Самбери», Хабаровск

Был отличный солнечный день, и атмосфера в магазине была праздничная.

Очень медленно, опираясь на тележку, в зал вошел дедушка и отправился в отдел скоропортящихся товаров.

Неожиданно он изменился в лице и чуть не упал. Свидетелем этой истории стала наша сотрудница Елена Зимина.

Она оперативно принесла из операторской стул и предложила покупателю помощь.

Дедушка присел на стул и начал ворчать:

*– Что за магазин у вас такой? Пока от колбасы до касс дойдешь – состаришься! Зачем он нужен такой большой? Ничего я покупать у вас не стану!*

Лена не стала спорить и предложила проводить дедушку до выхода.

Она взяла его под руку и повела.

У детской комнаты они остановились передохнуть. Покупатель рассказал Елене, что уже очень давно он не выходил из дома из-за больных ног, что за продуктами обычно ходит его сестра, но сейчас она в отъезде, и ему пришлось идти самому.

*– Как же вы дойдёте домой?* – заволновалась Лена и приняла решение вызвать такси.

Пока ждали машину, дедушка решил все-таки купить продукты, достал из кармана список и отдал Лене.

Наша сотрудница собрала все продукты, указанные в списке, снова взяла дедушку под руку и повела к кассам. Рассчитавшись, старичок обнял Лену и пожелал ей много здоровья.

Такси уже подъехало, и Лена попросила таксиста встретить дедушку у касс, чтобы помочь добраться до машины, а потом поднять пакеты в квартиру. Покупатель уехал домой абсолютно довольный.

## История 48

### Спасибо вам за то, что вы работаете для нас!

Гипермаркет «Самбери», Хабаровск

Недавно мы получили отзыв о работе нашего магазина, что на улице Шкотова в Хабаровске.

«Добрый день!

Хочу сказать вам спасибо за то, что вы есть.

Наша семья является вашим постоянным клиентом.

Мы всегда пользуемся «Самбери» в Северном. Но на прошлой неделе всей семьей поехали к свекрови в гости и, проезжая мимо «Самбери» на улице Шкотова, решили зайти в него.

Хочу сказать сразу: я не любила этот магазин.

В общем, муж остался в машине, а мы с сыном Аркашей пошли в магазин. Выбрав продукты, мы направились к кассе, но сынок остановился у витрины с игрушками.

Тут мне позвонил муж, который был очень сердит, что мы так долго задерживаемся. Он напомнил мне, что необходимо купить молоко.

Я ответила ему, что, конечно же, купила его, а сама бросилась в молочную секцию.

На половине пути я поняла, что рядом нет сына. Я испытала ужас и бросилась обратно.

Каков же было мое удивление, когда я нашла Аркашку рядом с девушкой, читающей ему книжку.



На ее просьбу пойти с ней поискать маму ребенок ответил, что с чужими людьми никуда не ходит. И тогда она предложила ему почитать.

Я поблагодарила девушку и, объяснив причину «потери» сына, пошла к кассе.

Она спросила, какое молоко мне нужно и буквально через пару минут принесла мне нужный пакет.

К сожалению, я не спросила ни имени, ни фамилии этой девушки. Но теперь это мой самый любимый магазин!

Спасибо вам за то, что вы работаете для нас!»

---

ИЗМЕНИТЕ ОТНОШЕНИЕ К ТОМУ, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ.  
ПУСТЬ СОТРУДНИК ВИДИТ ВАЖНОСТЬ СВОЕЙ РАБОТЫ,  
ВИДИТ, ЗА ЧТО ОН МОЖЕТ СЕБЯ УВАЖАТЬ.

## Хороший сервис бесценен

Продолжая разговор о наших друзьях – сети гипермаркетов «Самбери», работающей на Дальнем Востоке, мне бы хотелось обсудить еще один миф. Он звучит так: хороший сервис должен стоить дорого. А если мы торгуем по сниженным ценам, то и сервис должен быть максимально отстойным. **Мне часто задают такой вопрос: «У нас САМОобслуживание! Какой сервис?!»**

Вспоминаю абсолютно реальную историю, как я искал кроссовки своего размера. А это, скажу я вам, та еще задачка. Я зашел в огромный спортивный дискаунтер. Поймав за руку продавца, показал ему модель и попросил принести мне мой размер. Или хотя бы проверить, есть ли он в наличии. Он ответил: «Если я принесу вам что-то со склада – меня оштрафуют». Я был в шоке. Вы можете не поверить моей истории, хотя это абсолютная правда. Но, надеюсь, вы согласитесь, что в большинстве дискаунтеров сервис точно нельзя назвать главным коньком. В большинстве, да не везде. Одной из первых компаний, которая заставила меня засомневаться в этом тезисе, была Costco. Сегодня это крупнейшая в мире сеть магазинов-складов самообслуживания клубного типа, торгующая по сниженным ценам. Мы рассказывали об этом кейсе подробно, и вы сможете найти этот материал на нашем сайте [sincereservice.ru](http://sincereservice.ru). Скажу только, что Costco помимо продаж является одним из мировых лидеров по NPS<sup>[3]</sup> (я писал об этом в одной из своих статей для Forbes). Он составляет 79 % против, например, отечественных «Ленты» и «Окей», имеющих 7 % и 3 % соответственно.

Постойте, скажете вы, но ведь связь между уровнем сервиса и затратами прямая. Например, вы удивитесь, если в пятизвездочном отеле вас не встретит носильщик, потому что вы за это платите. А в отеле попроще даже не будете тратить время на его поиски. Я и соглашусь, и нет. Цена, а значит, и затраты, которые может позволить

себе компания, влияют на набор услуг. Но отношение к клиенту и участие сотрудников от цены не зависят.

Кстати, я помню, как принимал участие в конференции, что забавно, по сервису. Почему забавно? Потому что организаторы выбрали в качестве места проведения отель с одним из худших уровней сервиса, которые я видел. В отеле банально было грязно. Когда я попросил помочь с багажом, мне ответили, что это не предусмотрено (не тот набор услуг). При этом я был просто поражен количеством охраны. Нет, мне, конечно, было приятно, что отель обеспокоился, чтобы меня не украли со сцены и поэтому поставил с каждой стороны от нее по охраннику, еще два дежурили у входа, еще несколько за кулисами, и это не считая всей остальной службы безопасности, которая, наверное, могла бы охранять Кремль. Но лучше бы они подумали о чистоте в зале и очередях в кафе. К чему я рассказываю эту историю? К тому, что часто мы обделяем клиента не потому, что он мало платит, а потому что просто не умеем правильно распорядиться его деньгами. Неэффективны. Плохо организованы. При чем тут цена? Более того, у большинства компаний с плохим уровнем сервиса, пеняющих на то, что у них нет денег, есть огромные заделы, используя которые они могут улучшить впечатления клиентов во много раз. По крайней мере, за счет отношения.

И здесь я бы хотел чуть подробнее остановиться на нашем кейсе с «Самбери». Стоит сказать, что в самом начале проекта у нас был ряд ограничений. Все они главным образом были связаны с выбранной компанией стратегией низких цен. Именно поэтому мы не должны были увеличивать штат, поднимать зарплаты или любым другим способом увеличивать затраты на оплату труда. Мы не должны были создавать узкие места за счет увеличения срока обслуживания. И, конечно же, мы должны были сохранить текущее восприятие магазинов, торгующих по низким ценам, а не превратить их в бутики.

Давайте я сразу перейду к цифрам, тем более что пока их было совсем немного в этой книге.

Компания увеличила оборот с 28 млрд руб. в 2014 году до 31,9 млрд руб. в 2016 году. Текучесть кадров была снижена в полтора раза. Что касается индекса потребительской лояльности, NPS, то он вырос с 17 % до 64 %.

Вы спросите, за счет чего. Как можно поднять уровень сервиса, не увеличивая затрат? Можно ли это вообще? Отвечу – да. Скажу даже больше: уровень сервиса можно поднять даже на фоне их снижения.

Давайте решим мою любимую задачу на эффективность. Для того, чтобы выкопать одну яму, нужен один землекоп. Для двух – два. Вопрос – сколько нужно землекопов для десяти ям? Вы спросите, где подвох. Все же понятно – один плюс экскаватор. Вот только, к сожалению, по факту копают десять, а то и пятнадцать человек. И это наш бич, друзья. Я говорю об отдаче, о производительности труда, которая содержит гигантский потенциал роста.

И я произнесу всего одно волшебное слово, которое все меняет, – **вовлеченность**. Несколько лет назад это понятие было очень популярно. Но вот прошло время, и мне на глаза стали попадаться статьи типа «Вовлеченность – это миф». Нет, друзья, это не так. Вопрос лишь в том, что не каждый руководитель умеет вовлекать своих сотрудников. Первый вопрос, который я задаю: сколько времени вы проводите в кабинете? Там, конечно, много важной работы. Вот только подвигов от ваших сотрудников она не добавит.

Первое, что мы сделали в Хабаровске, – ввели норматив: руководитель проводит не менее 70 % времени в торговом зале и отвечает за создание позитивной и результативной атмосферы. Раньше ежедневное утреннее собрание проходило, как стандартная планерка с разбором полетов или не проходило вообще. Мы полностью изменили его регламент. Мы превратили его в нечто грандиозное. Чего стоит, например, тот факт, что вся смена, а это иногда 300 человек, собирается вместе! Дальше – зарядка, игры, обучение, презентации. Обязательное участие директора.

Тимбилдинг каждый день. Я вспоминаю, как один из руководителей, Ольга Бутко, говорила мне в самом начале: «Максим, вы с ума не сошли? Какая зарядка? У меня 300 человек в смену! Как вы себе это представляете?». Прошел всего месяц, и Ольга, выступая на слете директоров, признала, что самый полезный и мощный инструмент – это утреннее собрание, если его правильно организовать и провести.

Второе: мы начали по-настоящему работать с мотивацией сотрудников. Вы, наверное, опять подумали про деньги, но это не так. Интересно, что, согласно исследованиям, проведенным в США, работникам более всего не хватает банального спасибо. Только один из трех работников в США получал признание за последнюю неделю. Причем, по их мнению, наиболее всего запоминается благодарность от непосредственного руководителя (28 % опрошенных), на втором месте CEO (24 %), а благодарность клиента – только на четвертом месте (10 %). То есть 90 % считают наиболее важным признание именно внутри коллектива. Вот! Опять США – говорите вы. Ага, США. Просто потому, что у нас с этим еще хуже. По крайней мере, было. Не согласны?

Именно поэтому мы определили обязательную похвалу каждого сотрудника одним из важнейших правил для руководителя. Отдельно мы ввели правило «3 к 1», когда лидер, предоставляя обратную связь сотруднику, должен на каждый негативный пример найти три позитивных. И это очень непросто, скажу я вам. Попробуйте сами. Сегодня.

**Особенно важным направлением стало непрерывное обучение. Помимо специально разработанных тренингов для персонала, каждый сотрудник получает несколько быстрых тренингов от своего руководителя каждый день по проблемным для него вопросам.**

Ну и, конечно же, мы запустили «Большую гонку» – олимпиаду, бизнес-соревнование, которое длилось целый год и состояло из ряда этапов. Магазины выступали как команды, которые соревновались между собой по бизнес-показателям и получали призы.

Не важно, сколько в вашей жизни работы. Важно, сколько в вашей работе жизни. Как можно понять, что ваши сотрудники вовлечены? Очень просто. Их примерами можно будет вдохновлять других.

## История 49

### Прогулка с электрокамином по гололеду

IV Roms, Тула. Декабрь 2013 г.

Эту декабрьскую историю мы до сих пор вспоминаем с улыбкой. Был самый обычный зимний день, погода стояла морозная, на улице шел снег, дороги были покрыты льдом. В разгар рабочего дня в магазин зашла покупательница, которой требовался электрокамин. Продавец-маркировщик Алексей грамотно и профессионально рассказал о свойствах электрокамина, продемонстрировал все его функции. Поблагодарив Алексея, покупательница пошла пробивать товар в кассе, но на этом ее пожелания не закончились... Она попросила администрацию магазина оказать ей услугу: донести товар до соседнего дома (от доставки она отказалась, так как дом совсем рядом). Наши джентльмены не смогли отказать даме и донести ее электрокамин, упакованный в две коробки общим весом в 100 кг до дома. Их не испугал даже гололед.

И вот наши ребята вынесли электрокамин на улицу, перенесли через дорогу, и тут оказалось, что дом покупательницы «переехал» через дом, потом еще через дом и еще через дом. В итоге с этим камином они прошагали два квартала. Ну, делать нечего, взялся за гуж, не говори, что не дюж! Подняли камин на пятый этаж без лифта. Покупательница очень благодарила ребят, которые оказались настоящими рыцарями! Она сказала, что очень довольна нашим обслуживанием и обязательно придет к нам еще раз, так как присмотрела камин для своей дочери, которая тоже живет «рядышком»...



# История 50

## Завтрак у камина

IV Rooms, Ростов-на-Дону

Однажды в нашем магазине произошла вот такая история. Дмитрий, один из наших сотрудников, продал покупательнице из Азова камин. Дама попросила выдать ей товар в разобранном виде, в упаковке, потому что его еще нужно было довести в Азов, в ее большой частный дом, невредимым. На вопрос Дмитрия, как же она справится со сборкой камина, покупательница ответила, что у нее сейчас в доме работает мастер по сборке мебели, который справится и с камином. Но через несколько часов в магазине раздался телефонный звонок. Звонила та самая покупательница из Азова, чтобы сообщить, что у ее работника ничего не вышло. Телефонная консультация с Дмитрием затянулась, близился конец рабочего дня, и чем закончился разговор, коллеги Дмитрия узнали только утром следующего дня на собрании, на которое он немного опоздал.

Причина поразила всех. Утром он успел съездить в Азов, собрать камин, а благодарная покупательница не отпустила его без завтрака.

# История 51

## За гранью должностных обязанностей

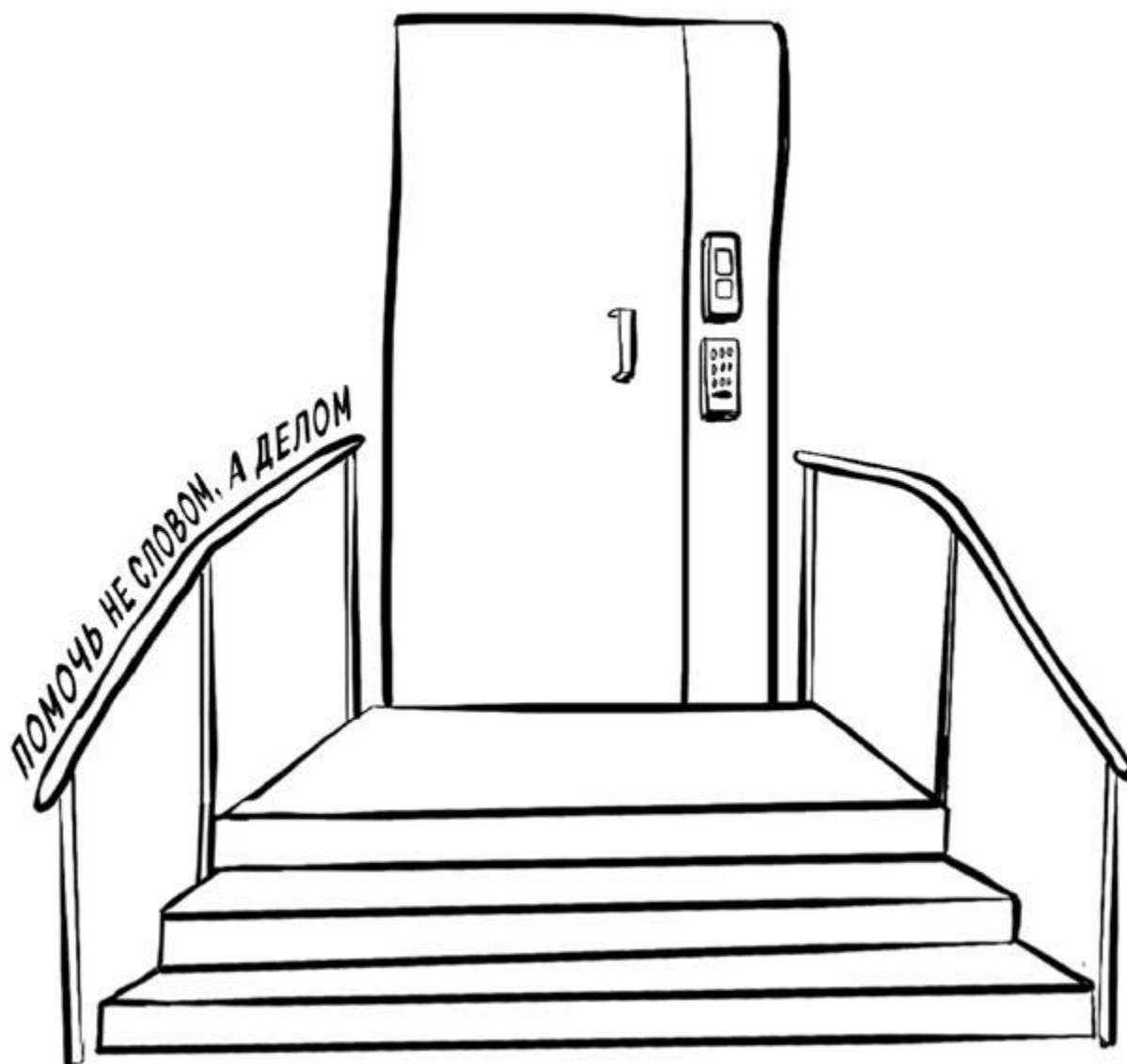
Центр госуслуг района Донской

*Антонина Васильевна Шмелева*

Очень часто к нам обращаются жители с вопросами, которые не совсем относятся к основной деятельностью центров госуслуг, однако имеют большое значение для населения нашего района. Один из таких случаев произошел 29 мая 2018 года. К нам в центр обратилась заявительница Ирина Николаевна Топоркова с просьбой подать жалобу на управляющую компанию по причине отсутствия поручня на крыльце подъезда. Ей объяснили, что ответ она получит в течение 30 дней и лучше всего ей обратиться напрямую в управляющую компанию. Выяснилось, что указанные сроки ее устраивают: «Самое главное – к зиме чтобы сделали». Прочитав ее заявление, я не смогла остаться равнодушной: «...в зимнее время моему мужу приходится спускаться и подниматься на четвереньках...» – писала она. Вы только представьте!

Обсудив эту проблему с коллегами и посоветовавшись с руководством, я решила подать обращение об отсутствии поручня через портал «Наш город». Вечером после своего рабочего дня я направилась по адресу, указанному в заявлении, чтобы сделать фотографию для портала. И уже на следующий день заявительница звонит и сообщает о том, что поручень установлен! Сколько счастья было в ее голосе! На следующий день я отправилась лично убедиться в том, что проблемы больше нет, и правда – поручень установлен! Мы ни разу не пожалели, что взяли проблему Ирины

Николаевны под свой контроль! А также остались очень довольны оперативностью работы городских служб!



# История 52

## Стоит только попробовать

Центр предоставления государственных услуг района Орехово-Борисово Южное

*Антонина Францевна Макеева, ведущий специалист*

Как всегда, я улыбкой встречала заявителей и направляла их к окну приема. В один из особенно трудных моментов, когда людей было много, я заметила женщину преклонных лет, которая сидела на месте ожидания перед ресепшен без талона в руках и украдкой поглядывала на меня. Лицо женщины показалось мне смутно знакомым, но в тот момент я не придала этому особенного значения. Когда поток заявителей немного уменьшился, женщина подошла ко мне со смущенным видом и, представившись, рассказала следующее...

Оказалось, что Маргарита Сергеевна довольно часто обращается к нам в центр с различными жизненными ситуациями, и ей всегда помогают. А сейчас она собралась переехать на целый год в Тульскую область, где с недавних пор начала проживать ее дочь, которой очень трудно ухаживать за престарелой мамой, живущей в Москве. И все бы хорошо, но Маргарита Сергеевна обеспокоилась тем, что в период ее отсутствия никто не будет проверять почтовый ящик, на который приходят важные уведомления и прочая корреспонденция, и хочет попросить меня по мере возможности делать это. Прекрасно понимая нестандартность ситуации, женщина

посетовала, что обратилась бы с такой деликатной проблемой к соседям, но, как оказалось, последняя из ее подруг не так давно тоже переехала на новое место жительства, а всех остальных знакомых и друзей, которым она бы доверяла, уже, к сожалению, нет на этом свете. Видя мою растерянность, Маргарита Сергеевна сказала следующее: «Каждый раз, приходя к вам сюда, я вижу, что жизнь становится лучше, вы действительно по-человечески относитесь к нам, простым людям, помогаете. И знаете, я вам верю и ни к кому другому просто не обратилась бы...»

После таких прекрасных, искренних слов благодарности я, конечно, не могла ей отказать. Я взяла из рук Маргариты Сергеевны ключи от почтового ящика, записала адрес (как оказалось, ее дом располагался всего в пяти минутах ходьбы от моего) и заверила, что каждую неделю буду исправно проверять поступающую почту и при необходимости отсылать срочные уведомления на адрес электронной почты дочки Маргариты Сергеевны. И вот уже на протяжении нескольких месяцев я это делаю, и не жалею о потраченном времени, потому что понимаю, что жизнь еще одного из многих тысяч населяющих наш город людей благодаря мне стала лучше...

---

В ЕЖЕДНЕВНОЙ РУТИНЕ НУЖНО УЧИТЬСЯ ВИДЕТЬ ВАЖНОЕ.  
ПОМНИТЕ ПРИТЧУ ПРО ДВУХ КАМЕНЩИКОВ,  
КОТОРЫХ СПРОСИЛИ, ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ?  
«ТАСКАЮ КАМНИ», – ОТВЕТИЛ ОДИН.  
«А Я СТРОЮ ХРАМ», – ОТВЕТИЛ ДРУГОЙ.

# История 53

## Добрые дела взаимны

МФЦ района Войковский

*Светлана Сергеевна Нестреляева, ведущий специалист*

До конца рабочего дня оставалось около десяти минут. Но ко мне пробивается талон и подходит доброжелательный мужчина за услугами по оформлению детских пособий, оформление которых занимает длительное время. Я немного расстроилась, поскольку живу очень далеко, в Подмосковье. Дорога занимает около двух часов, и если не получается уходить вовремя, то я опаздываю на электричку, а следующая – только через час, соответственно, домой я приеду только к 11 вечера.

Коллеги предложили свою помощь: меня отпускали домой и собирались оформить вместо меня эти услуги. Но талон пробился ко мне, и я не видела оснований к тому, чтобы мои коллеги за меня отработывали: у всех ведь дети и семьи, и все хотят домой не меньше меня.

Я осталась сама выполнять свою работу. В итоге, конечно же, ушли мои электрички, в расписании образовался перерыв. Я ужасно расстроилась, поскольку дома меня ждет маленький ребенок, а приехать я смогу в лучшем случае в 11 вечера.

По завершении оформления детских пособий мы дружелюбно попрощались с заявителем. И тут он неожиданно предложил меня довезти: ему тоже нужно было ехать в Московскую область, правда,

в другом направлении. Но он сделал крюк, отнявший у него порядка 40 минут только в одну сторону.

По дороге мы разговорились на тему, как важно проявлять друг к другу человеческое тепло и внимание. Заявитель поблагодарил меня, что я осталась выполнять свою работу, несмотря на то, что упускала транспорт и возможность пораньше попасть домой, где один ждет маленький ребенок, и несмотря на то, что коллеги предлагали помощь и замену. Я тоже была очень растрогана тем, что он довез меня до моего города, хотя мог просто сказать: «Это ваша работа». И уйти, даже не попрощавшись. Я поблагодарила его за проявленное внимание и неравнодушие и при прощании пообещала сообщить ему о результатах предоставления услуг.

В течение всего срока рассмотрения обращения заявителя я созванивалась с отделом социальной защиты населения и уточняла, на какой стадии находится рассмотрение обращения и все ли в порядке с документами. Сегодня я с радостью сообщила заявителю, что по его обращению вынесено положительное решение. Мы вновь поблагодарили друг друга.

Делайте добро друг другу, проявляйте внимание, дарите душевное тепло, не будьте равнодушными и безразличными! Это все не останется без ответа, теперь я это точно знаю!

Я люблю наших заявителей и свою работу.



## 5+ Оставляйте место для человеческого

Попробую еще раз сформулировать простые принципы вовлечения сотрудников:

1. Руководитель должен 70 % своего времени быть рядом.
2. Начинайте день не с дел, а с людей. С их настроения, с их мотивации, с их обучения.
3. Вовлекайте через простые, но ответственные поручения.
4. Ищите свои примеры. Хвалите чаще, чем ругайте.
5. Измените отношение к тому, что вы делаете. Смените ракурс. Пусть сотрудник видит важность своей работы, видит, за что он может себя уважать.

И есть еще один совет. Пусть он будет 5+: «Оставляйте место для человеческого».

Меня часто упрекают: «Максим, у вас много историй, с бизнесом вроде не связанных. Бабушки какие-то, дедушки. Кошечки, собачки. Кого-то подвезли, кому-то что-то донесли. Кому-то покупку оплатили. Бизнес-то где? Нам же прибыль нужна!».

Ох. Мне есть, что сказать по этому поводу.

Во-первых. Начну с конца. Еще со времен SPAR<sup>[4]</sup>, а теперь и в наших кондитерских до 40 %, клиентов составляют те самые

бабушки и дедушки. Почему? Да просто потому, что другим они не особенно интересны. Все ждут олигархов. А мы с самого начала относимся к пожилым людям радушно. «Я хочу, чтобы простая пенсионерка чувствовала себя, как королева Англии», – были мои слова на одном из первых собраний. Пафосно? Пускай. Зато правда.

\* \* \*

Во-вторых. Надеюсь, не удивлю вас, когда скажу, что решение, сколько вы заработаете, принимаете не вы, а клиент. Согласны? Тогда я думаю, вы также согласитесь, что ему ваш бизнес неинтересен. Ему как раз нужно человеческое. Он за это влюбляется в вас, или наоборот.

Я все время вспоминаю историю про Costco, где в магазин не пускали собаку по кличке Наполеон. Его хозяйка пошла к директору, и он выдал ей (имеется в виду собаке) карту клиента, так что она теперь может не просто заходить в магазин, но и делать покупки, если захочет.

Ничего вам не напоминает? Правильно: похожая история у нас была в МФЦ Москвы.

Вспомним только, что Costco имеет 79 % по оценке лояльности клиентов, утроило свою выручку за пять лет и при этом является дискаунтером, а не премиальным бутиком. Как-то так.

\* \* \*

Ну и в-третьих. Люди для людей. Не город для жителя. Не компания для клиента. Люди для людей. Понимаете? Хотите, чтобы ваш сервис был настоящим? Хотите, чтобы никто не мог его скопировать? Делайте ставку на отношения. Только тогда ваш сервис будет по-настоящему Искренним.



# История 54

## Мой девиз – всё для клиента

Среднерусский банк Сбербанка России

В наш офис обратилась Елена Петровна, которая была очень расстроена. Оказалось, у неё возникли финансовые трудности, и оплачивать кредит она может только 5-го числа, а не 21-го, как по графику платежей. Казалось бы, проблемы никакой нет, надо войти в кредитную программу и изменить дату. Но оказывается, с этой проблемой она уже обращалась в другие офисы, и ей не смогли помочь. Попросив клиентку присесть и успокоиться, я стала решать её проблему. Я выяснила, что у моей клиентки образовалась задолженность по кредиту, и пока её не погасить, провести изменение даты платежа по кредитному договору невозможно. Я постаралась объяснить это Елене Петровне, на что она еще больше разволновалась. Сквозь слезы она пыталась объяснить мне, что денег у неё нет, что оплатить она может только 5-го числа. По телефону службы помощи ей сказали, что можно прийти в любой офис и написать заявление на изменение даты платежа по кредиту. Так как словами проблему не решить, я внесла свои деньги за клиента в погашение долга. Задолженность была погашена, и мы оформили заявление на изменение даты платежа. Елена Петровна ушла домой. 5 мая Елена Петровна снова пришла в наше отделение, но уже с улыбкой на лице, чтобы от души поблагодарить меня и

вернуть денежные средства. Помогая, чувствуешь себя счастливее и радостнее!

# История 55

## Чудеса бывают!

Сибирский банк Сбербанка России

Накануне Нового года в отделение банка обратился пожилой мужчина Виктор Павлович (с видимыми признаками инвалидности) для получения карты. После проведения операции по выдаче карты клиент обратился к консультантам для ее активации. Для входа в СБОЛ клиенту пришел sms-пароль. Как выяснилось, телефон мужчина оставил в машине. Он поспешил за телефоном. После активации карты и подключения некоторых услуг клиент собрался уже уходить, но тут обнаружил, что ключа от машины нет ни в одном кармане (ключ был привязан на обычный шнурок, без брелока сигнализации). Проверили все диваны в зале, заглянули в каждый уголок – ключа нигде не оказалось. Мужчина был одет в легкий свитер, потому что был на машине. Искать ключ на улицу мы клиента непустили. Консультант, которая работала с им, оделась и пошла сама, пока клиент сидел в теплом офисе. Обыскав всю стоянку, перевернув весь снег возле машины, ключ найти не удалось. Мужчина очень расстроился и переживал, как же он будет добираться до дома и как попадет домой, так как все его вещи заперты в машине. Консультант обратилась с этой проблемой к руководителям. Мы незамедлительно отправились смотреть видеокамеры с надеждой, что будет видно, как и когда ключ был потерян. При просмотре видеокамеры мы увидели, как ключ выпал из кармана на тропинку, и мы уже обрадовались находке, как в следующие секунды увидели проходившую женщину, поднявшую

ключ и забравшую его с собой... По камерам не было видно, куда она пошла. Вот казалось бы и все... Выхода нет... Но мы не сдались и стали просматривать каждую камеру, смотревшую на стоянку, с надеждой хоть как-то увидеть, куда она пошла. И при просмотре последней камеры мы заметили, что женщина повесила ключ за шнурок на забор соседнего здания. Нашей радости не было предела! Консультант помчалась со всех ног за ключом, забыв одеться. Мужчина сидел расстроенный, но когда ему отдали ключ от машины, он чуть не расплакался от радости... Он благодарил сотрудников банка, что они не оставили его в трудную минуту. «Как хорошо, что есть люди, которые не остаются в стороне и помогают в любой ситуации!»

---

МЕЖДУ ПУТЕМ СЛУЖЕНИЯ И РУТИНОЙ  
ОЧЕНЬ ТОНКАЯ ГРАНЬ.  
И ОНА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НЕ ТЕМ – ЧТО,  
А ТЕМ – КАК Я ДЕЛАЮ ТО, ЧТО ДОЛЖЕН.



# История 56

## Помощь без оглядки

*Ирина Киреева,*

заведующая аптекой «Самсон-Фарма» на Лубянке, Москва

Был самый обычный рабочий день. После обеда в аптеку зашла женщина. Вид у нее был такой потерянный, что было сразу понятно – случилось какое-то горе.

Людей в зале было прилично, поэтому женщине пришлось немного подождать. Когда подошла ее очередь, она попросила провизора принести ей дорогостоящий препарат.

Я решила помочь клиентке, и мы разговорились. Оказалось, что муж покупательницы попал в аварию, и ему срочно необходимо лечение, которое невозможно без этого препарата. Но у женщины не хватало 4000 рублей на лекарство. Она была очень расстроена и не знала, что делать, обратиться ей было не к кому.

Выручила покупательницу наш провизор – добавила свои деньги. Женщина опешила от неожиданности, поблагодарила нашу сотрудницу и пообещала вернуть долг через два дня.

Появилась она только через неделю, но зато сияющая от счастья: муж шел на поправку благодаря этому препарату. Она вернула долг нашему провизору и еще раз от всей души поблагодарила её.

Иногда стоит больше доверять людям, ведь не каждый просящий денег человек – мошенник. Кому-то эти деньги могут спасти жизнь.

# История 57

## Цыганская свадьба

Работает в нашем магазине продавец-консультант Светлана – прекрасный человек с чуткой душой и отзывчивым сердцем, готовый выслушать каждого и принять чужую радость или беду как свою.

И есть у Светланы постоянная покупательница – женщина средних лет.

Как-то раз в начале лета пришла эта женщина в наш магазин и рассказала Светлане, что ее дочь выходит замуж и ей нужно выбрать подарки для сватов.

Света хотела было поздравить свою клиентку с предстоящим событием, но, как оказалось, женщина не очень рада скорой свадьбе дочери.

Она разоткровенничалась и рассказала Светлане, что будущий зять у нее цыган. Нет, не кочующий с табором, просто выходец из цыганской семьи, учится с дочерью в одном институте.

И есть у него бабушка, которая настолько против того, что ее внук хочет жениться на русской девушке, что грозит проклясть и его, и невесту, если он все-таки сделает это.

А ведь все знают, что нет ничего страшнее цыганского проклятия. Поэтому покупательница переживает за судьбу дочки и не знает, что же сделать, чтобы невестка понравилась сватам.

Стала Света думать, как же помочь клиентке. Думала, думала и предложила:

– Пусть ваша дочка оденется в цыганский национальный наряд. Так она покажет, что с уважением относится к семейным традициям своего будущего мужа, и, возможно, растопит сердце бабушки.

– Отличная идея, – согласилась покупательница. – Только где же нам взять цыганский костюм?

И тут наша Света пришла на помощь. Недалеко от нашего магазина находится Дворец творчества, в котором есть цыганский ансамбль, а соответственно, и цыганские национальные костюмы. Директор Дворца – Светина знакомая.

Наша сотрудница позвонила своей приятельнице и попросила под свою ответственность дать покупательнице самый красивый женский цыганский наряд. Директор, выслушав историю, с удовольствием согласилась помочь.

Через несколько дней покупательница снова пришла в магазин и рассказала, что ее дочь произвела такой фурор в цыганской семье, что бабушка сразу же дала свое согласие на свадьбу. Костюм вернули во Дворец творчества в целости и сохранности, а наша покупательница теперь ходит к нам не одна, а со всей своей большой цыганской семьей.

# История 58

## Деньги не главное

IV Rooms, Самара

Эта история произошла накануне новогодних праздников.

Таисия – наш администратор торгового зала – весь день проработала на кассе. Люди сменяли один другого, привычный кассовый диалог проигрывался уже автоматически.

Предпраздничная суэта оказывала свое влияние на всех без исключения: кто-то радовался приобретениям, кто-то (особенно мужчины) был раздражен длительным походом по магазинам.

Тая работала за кассой, расположенной недалеко от витрины с новогодними украшениями, и, когда выдавалась свободная минутка, поправляла товар на полке.

Около этой витрины и произошло ее случайное знакомство со вторым героем нашей истории – очень общительным, изучающим елочные украшения.

Дедушка всматривался в ценники, и Тая сразу поняла, что цена для него играет большую роль. Она разговорилась с покупателем, и через некоторое время украшения были выбраны.

Оказавшись у кассы, дедушка не торопился рассчитываться. То с радостью в глазах, то с горечью в голосе рассказывал он Тая историю своей долгой жизни.

Очереди не было, поэтому Тая внимательно слушала и не торопила старичка. Рассказал он ей, как голодал во время войны, как ребенком ему приходилось работать, чтобы хоть иногда дома была еда. Рассказал, что всех своих близких он схоронил, а дальние

родственники живут на Украине, поэтому уже давным-давно не наряжал он елочку на Новый год – не для кого.

А на этот раз договорились они с другом, таким же одиноким старичком, устроить праздник и решили, что один ветку елочную купит, а другой украшения для нее.

Пришла пора рассчитываться дедушке за украшения, но, сколько он ни шарил по карманам, денег так и не нашел.

Расстроился старичок, неловко ему стало перед Таем. Но девушка не растерялась:

*«Не нужно денег! У нас в магазине скоро будет праздник, – это ваш подарок. И на сам праздник вместе с другом приходите, 19 декабря».*

Все, кто наблюдал эту сцену, растрогались. Дедушка горячо отблагодарил весь коллектив и ушел украшать свою елочку. Деньги в кассу внесла сама Тая.

# История 59

## Про кошку Масю

Розничная сеть «Европа», Курск

Эта история случилась с нашим оператором Мариной Бледновой. Однажды Марина вышла в торговый зал, чтобы отдать продавцам ценники на товар, как вдруг у неё на глазах пожилой женщине стало плохо.

Марина не растерялась. Посадив женщину на стул, она побежала в операторскую за тонометром, попутно вызвав скорую помощь. Пока ехали врачи, Марина оказала Наталье Александровне (так звали женщину) первую помощь и измерила давление.

Бригада скорой помощи приехала быстро, и, пока Марина помогала бабушке дойти до машины, та рассказала ей, что у нее дома живет кошка Мася, которую некому будет кормить, пока она будет в больнице. Марина не стала долго думать и решила помочь Наталье Александровне.

Покупательница с радостью согласилась и отдала ей ключи. В течение всего времени, пока бабушка была в больнице, Марина кормила кошку каждый день.

# История 60

## Театр для мамы

МФЦ района Ивановское

*Ирина Николаевна Валетова*, ведущий специалист отдела предоставления услуг ведомственного направления

Эта история началась примерно год назад, когда ко мне на прием пришла девушка для оформления субсидий. Она была очень встревожена, и в ходе разговора выяснилось, что она сама инвалид, живёт с 14-летним сыном, который страдает диабетом, и с мамой, тоже инвалидом. Она просила сообщить ей о результате рассмотрения запроса на субсидии. Через несколько дней результат был готов, я позвонила Рамиле (так зовут заявительницу) и сообщила ей радостную новость, что ей одобрили субсидию. А так как, по случайному совпадению, мы оказались соседями (живем в одном доме), то мне не сложно было, после согласования с руководителем передать ей у ее подъезда результат в бумажном виде. Так началось наше общение. Иногда я ее встречала на улице. Как-то она, жизнерадостная, но с грустными глазами, поведала мне о своих скромных желаниях. Одним из таких желаний было сходить в театр. Но добираться на общественном транспорте ей очень сложно. А у меня как раз есть машина, и я знаю, где можно недорого купить билеты в театр. Так мы с ней дважды съездили в Губернский театр на балет. Вскоре она сообщила мне о том, что ей предстоит лечь в больницу на очередной курс лечения. Я подумала: ну чем я могу ей помочь? И придумала: я купила ей набор для вышивки алмазной гранью. Помню, как искрились ее глаза, какая она была радостная,

когда хвасталась своей работой. Глядя на такое превращение, на блеск в глазах, хочется творить добро.

Недавно в «Фейсбуке» на её страничке я прочитала о том, что ее хорошая знакомая устраивает выставку своих картин и что ей тоже хочется ее посетить. И что вы думаете? Мы с Рамилей поехали на эту выставку в ТЦ «Ривьера»! Я познакомилась там с Марией Казаковой, которая действительно пишет очень красивые картины. В честь открытия выставки был фуршет. Настроение и у меня, и у Рамили было отличное! А еще мы с Рамилей уговорили Марию Казакову провести мастер-класс по написанию картин. И она с радостью согласилась. С одним условием, что организацию этого мастер-класса я возьму на себя. Мне очень хотелось сделать что-то хорошее для Рамили, и я организовала этот мастер-класс. Ну а что касается различных документов, то здесь Рамиля уже могла не переживать: я, можно сказать, стала ее личным консультантом по всем вопросам.



# История 61

## То, что мы видим, зависит от того, куда мы смотрим

МФЦ района Алтуфьевский

*Александра Евгеньевна Лопатникова*, ведущий специалист по предоставлению услуг отдела предоставления услуг универсального направления

Около трех месяцев назад ко мне обратилась женщина, ей необходимо было заказать выписку из ЕГРН. Она была очень расстроена и не могла определиться, какую именно выписку ей необходимо заказать. Тогда я стала задавать наводящие вопросы: «Куда надо представить документ?», «Для чего он необходим?», «Что должно содержаться в документе?». Женщина ответила, что выписка ей нужна для банка, и она не знает, какая именно. Далее она уточнила, сколько стоит расширенная выписка и обычная выписка. Услышав сумму, женщина сильно расстроилась и изменилась в лице. Тогда мне показалось, что у нее что-то случилось и ее финансовое положение очень тяжелое. В связи с тем, что чаще всего для банка берут обычную выписку ЕГРН, госпошлина за которую составляет 400 руб., я предложила ей оформить именно ее. Женщина согласилась и, опустив глаза, стала ожидать, когда я оформлю услугу. Пока я вносила данные в программный комплекс, заметила, что глаза женщины полны слез. Не обращать на это внимание я не могла. Уточнив, все ли у нее в порядке, я невольно стала

единственным человеком, готовым выслушать все проблемы и переживания, накопившиеся у нее за длительный срок.

Ирина Викторовна рассказала, что в 2000-х годах взяла валютную ипотеку на приобретение жилья, в результате чего квартира стоимостью не более четырех миллионов рублей обошлась ей вдвое дороже. И это оказалось не самым страшным. Страшнее было то, что за это время от нее ушел муж, оставив ее с двумя несовершеннолетними детьми-инвалидами. В числе ее бедствий были также увольнение с работы и отсутствие средств к существованию. Она не знала, как ей быть дальше, и все время повторяла, что не хочет жить и что уже неоднократно пыталась самостоятельно завершить эту сложную и безрадостную жизнь. Я уже закончила оформлять документы, оставалось только проставить подпись заявителя на расписке. Но, увидев заплаканные, полные отчаяния глаза, я поняла, что сейчас не время. Я достала из своего ящика горсть конфет и предложила ей. Она сначала отказалась со словами «Я и так толстая...», но после моих слов «Конфеты – это для души, а не для тела» она улыбнулась и с удовольствием приняла от меня комплимент в виде горсточки конфет.

Мне стало понятно, что человек нуждается в поддержке, и я ей предложила послушать мою историю жизни: «Когда мне было 14 лет, я пережила цепочку ужасных трагедий. Оставшись одна с кучей проблем, я не знала, как быть дальше. Неудача за неудачей преследовали меня, одна черная полоса переходила в другую более черную. Отчаяние, переживания... Кааазалось, что это никогда не закончится и не оставит меня. Но однажды мне пришлось взять себя в руки и начать думать о светлом. Мысли материальны! Думаем о плохом – происходит плохое, думаем, что лучше не станет, – лучше не станет. То, что мы видим, – зависит от того, куда мы смотрим...». В процессе нашего непростого, но достаточно искреннего и откровенного разговора я пообещала ей, что все будет хорошо, и если сейчас не все так красочно, то это еще не конец, ведь не зря мы оформляем документы для банка. Мы подписали все документы, и я

попросила ее думать о том, что совсем скоро она устроится на работу и будет лучшим сотрудником, а банк обязательно снизит процентную ставку. И не просто думать, а ВЕРИТЬ в это. Добавила, что я буду думать о том же, и черная полоса из её жизни в скором времени уйдет, и жизнь обретет новые светлые краски. Все конфеты были съедены, лицо женщины озарилось улыбкой, и она пообещала верить и думать только о хорошем.

Месяца через полтора Ирина Викторовна вновь обратилась в наш центр. Увидев меня, подошла, стала благодарить и рассказала, что она добилась в банке рефинансирования, а на днях ее вызвали на собеседование по поводу работы. Я не сразу ее узнала, счастливой она выглядела совсем по-другому.

# История 62

## Фальшивые купюры

МФЦ района Коньково

*Татьяна Анатольевна Флегонтова*, ведущий специалист

Недавно ко мне на прием попала дама преклонного возраста: она получала документы жилищного учета. Было очевидно, что заявительница нервничает, было ощущение, будто она хочет что-то сказать, но не решается. Выдавая документы, я спросила, могу ли ей еще чем-то помочь. Она засомневалась и ответила, что вряд ли это в моей компетенции. На что я улыбнулась и заметила, что, как бы то ни было, попробовать стоит.

Оказалось, что ей (к сожалению, она не помнила, где именно) дали сдачу фальшивыми купюрами. Целых четыре тысячи рублей!! Для одинокого пенсионера это большие деньги!! На мой вопрос, почему она не обратилась в полицию, сказала, что не доверяет им и слегка побаивается. Но ведь нельзя оставить это просто так!

Я предложила сходить с ней, если она подождет меня, так как мой рабочий день подходил к концу. Она обрадовалась и закивала. Девочки-администраторы проводили ее в зону ожидания, налили ей чашку чая, у моей коллеги нашлась шоколадка. В итоге мы с ней пошли в ближайшее отделение полиции и провели там почти два часа. Когда мы вышли оттуда, было уже темно, и я предложила Галине Ивановне (так звали мою новую знакомую) проводить ее до дома. По дороге она не уставала благодарить меня. В конце нашего путешествия мы тепло попрощались, и Галина Ивановна обещала мне почаще приходить в гости.

# История 63

## Санаторий

МФЦ района Чертаново Северное

*Дарья Григорьевна Шигорева, ведущий специалист*

Ко мне на прием попала очень милая пожилая бабушка с просьбой распечатать ей платежный документ (ЕПД) за текущий месяц: по неизвестным причинам управляющая компания не опустила ЕПД в почтовый ящик. А посетительница должна ехать в санаторий. И она не может уехать, не оплатив все счета. С ее слов, она будет чувствовать себя беспокойно и не сможет нормально отдыхать. Пожилые люди очень трепетно относятся к своим обязательствам. И тут выяснилось неприятное: именно в тот день по всей Москве какое-то время не работала база АСУ ЕИРЦ<sup>[5]</sup>, из которой я могла бы распечатать ей квитанцию. Милая бабушка очень расстроилась, так как, по ее словам, она с трудом дошла до нас. Ей было очень тяжело передвигаться. И когда она уже собралась уходить, я поняла, что не могу вот так просто ее отпустить. Я заверила ее, что после работы занесу квитанцию и опущу в почтовый ящик. Она очень обрадовалась. Вечером я так и поступила. И через несколько недель я уже и забыла об этом. А она, оказывается, нет. Каково было мое удивление, когда она подошла ко мне и поблагодарила за ту услугу. Мне было очень приятно. Я поняла, что все сделала правильно.

# История 64

## Поэтесса

МФЦ района Филевский парк

*Шовда Джамалетдиновна Ибрагимова*

В центр Филевский парк обратилась пожилая женщина. Ее вопросы были странными и мне поначалу непонятными. Женщина явно нуждалась в помощи, но вот в чем ее проблема, я понять никак не могла.

Я начала задавать уточняющие вопросы по всем направлениям госуслуг. Судя по ответам женщины, у нее все было в порядке, и она не нуждалась в профессиональной помощи наших специалистов, но уходить заявительница не хотела. Пришлось мне проявить все свои таланты, чтобы выяснить, что же нужно и чем помочь обратившемуся к нам человеку.

Результат удивил весь центр. Оказалось, что наша гостья поэтесса, она давно пишет стихи, но вот беда – прочитать их некому. Пожилая женщина живет одна и ведет достаточно замкнутый образ жизни, но поделиться результатами своего творчества ей было жизненно необходимо. По телевизору она услышала, что в Московских центрах помогут в любой ситуации, вот она и пришла со своей проблемой.

Клиентов в центре было немного, и я попросила поэтессу почитать свои стихи. Кстати, стихи были очень жизненные.

Не занятые приемом сотрудники и часть заявителей с удовольствием послушали нашу гостью и поблагодарили ее за этот мини-концерт. Времени все это мероприятие заняло 10–15 минут, но

человек ушел от нас с благодарностью и еще раз убедился, что МФЦ создано для людей, здесь наверняка найдут выход, даже в самой безвыходной ситуации.

---

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС НАЧИНАЕТСЯ С ОТНОШЕНИЯ К СЕБЕ И  
ТОМУ, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ.



# История 65

## Тут все помогут

МФЦ района Коптево

*Галина Дмитриевна Крутицкая, руководитель направления*

Воскресенье... Смеркалось... Где-то далеко звучали голоса ребят, игравших в мяч на площадке. Солнце одаряло прохожих вечерним теплом, рабочий день подходил к завершению. Из страны вычислений меня вырвали громкие мальчишеские голоса, и звучали они в центре, а не на футбольной площадке. Когда я подошла к выходу, увидела спины шестерых мальчишек, выходящих из центра. На вопрос «Что случилось?» услышала, что все хорошо и они уже уходят. Ситуация показалась мне странной, и я решила немного последить за ними в окно.

Пятеро ребят стояли полукругом возле футбольной площадки, а шестой... Шестой пухленький мальчик стоял напротив них, прижавшись к забору, сдвинув брови, и что-то отчаянно доказывал ребятам, которые были явно старше и сильнее его. Двое мальчишек подобрали с земли ледышки и кинули их в малыша. А один взял большую палку и начал замахиваться ею.

Через пять секунд я была уже на улице и мчалась к этой странной группе «друзей». Завидев взрослого, хулиганы бросились врассыпную, оставив свою «боксёрскую грушу» плакать в одиночестве. Забрав парня с собой, я услышала брошенные нам в след обидные фразы: «Больше не появляйся здесь», «Попадешься

нам еще раз – тебя больше никто не спасет». Дети, откуда же в вас столько жестокости?

Приведя Марка, так звали мальчика, в кабинет, я заварила ему душистый чай с лимоном. Вместе мы выбрали самую вкусную шоколадку из нашего снэк-автомата. Пока малыш успокаивался, я позвонила его маме.

Спустя 30 минут прибежала Екатерина. Несмотря на то что по телефону я заверила, что у ее ребенка нет никаких повреждений, она стала осматривать своего любимого сына с головы до ног.

Чуть позже мама доверила мне свою нелегкую историю жизни. Что растит единственного сына одна, работает на двух работах и денег еле хватает на жизнь. Парень подрастает, и ему, конечно, хочется общения со сверстниками. Записать его на карате или в другую спортивную секцию она не может: финансовый вопрос очень остро стоит в их семье. «Вот раньше, в СССР, было много бесплатных кружков и секций. А сейчас что? Все за деньги – вот и проблемы».

Выслушав, я ответила: «Проблем не существуют – есть поставленные задачи» – и набрала телефон своей мамы. Вникнув в ситуацию, мама предложила свою помощь в устройстве парня в секцию бокса в районе станции метро «Курская» – занятия абсолютно бесплатно, три раза в неделю. А заодно подсказала еще кое-что... Вместе с Екатериной мы зашли на сайт нашей районной управы и нашли там список Домов культуры. Стали внимательно изучать, какие виды досуга они могут предложить. Оказалось, что в нашем районе много кружков и спортивных секций, и всё абсолютно бесплатно. Я записала для Екатерины все необходимые контакты, а заодно дала и свой номер. А Марка заверила: что бы ни случилось, он может в любой момент (с 8 до 20) зайти в наш центр – тут всегда помогут.

# История 66

## Что нужно для счастья?

МФЦ района Вешняки

*Вероника Евгеньевна Серкина*, руководитель отдела предоставления услуг социального направления

Многие из нас ждут старости как долгожданного отпуска, возможности наконец-то отдохнуть. Возможно, вы уже думали о том, как будут помогать вам самые близкие, родные люди: ваши дети и внуки. Но, к сожалению, не всегда так получается. Кто-то оказывается в этот период жизни в одиночестве, как и случилось в нашей истории.

Одним весенним пасмурным днем, когда принято сидеть дома, согреваясь чашечкой чая, в МФЦ района Вешняки пришел пожилой человек с тростью. Одет он был в серо-коричневое пальто до колен, потрепанные и сырые от дождя ботинки, старую меховую шапку, а нос его украшали запотевшие очки. Складывалось впечатление, что живет он один, за ним явно никто не ухаживает. Помявшись, дедуля взял дрожащими от холода руками талон и присел на стул недалеко от ресепшен. Спустя некоторое время его обслужила сотрудница центра. Но я почему-то решила подойти к нему. Стало его искренне жаль, когда увидела грусть в потухших глазах. Дедушка оказался невероятно скромным, отказывался от любой помощи.

Тогда я решила выяснить, что у него случилось, с каким вопросом обратился к нам. Тут он поник, но после длинной паузы рассказал: «Живу я один, жена умерла пять лет назад, детям я оказался не нужен. Несколько дней назад по дороге в магазин за хлебом я

потерял сознание, а очнувшись, понял, что остался без документов и денег. Подумав, решил, что мог забыть их дома. Хромая, дошел до дома, но и там не обнаружил пропажи. С тех пор начались мои страдания: не могу получить пенсию, оплатить пошлину на оформление паспорта, снять деньги со сберегательной книжки. И вот пришел в ваш центр, надеясь на помощь». Выслушав этот печальный рассказ, я отвела его в свой кабинет, где накормила супом, напоила чаем с лимоном, а также предложила немного денег, чтобы старик смог оплатить госпошлину и сделать фотографии на паспорт прямо сейчас. Конечно, дедушка невероятно растрогался, видимо, не ожидал такой отзывчивости. Я еще долго разговаривала с ним, подбадривала, а после, поблагодарив, он ушел домой – уже с улыбкой, и в глазах его вновь загорелся огонек.

С тех пор он часто к нам заходит, здоровается, беседует с сотрудниками, угощает их сладостями. Глядя на него, я понимаю, как все-таки мало нужно человеку для счастья: чуть-чуть внимания, заботы, понимания.

# История 67

## Бульон для души

Розничная сеть «Европа», Курск

Как-то раз в отдел кулинарии нашего магазина пришел мужчина. Он рассказал, что его жене вчера сделали операцию, и попросил совета, что можно отвезти ей в больницу.

Юлия, продавец отдела кулинарии, посоветовала покупателю сварить куриный бульон, так как в послеоперационный период желательно употреблять легкую и отварную пищу.

Но мужчина ответил, что никогда не готовил бульон и не уверен, что у него получится, а родственников и знакомых в Курске у него нет – они с женой только недавно переехали.

Решение нашлось легко. Следующие несколько недель мужчина покупал в магазине куриную грудку, а бульон ему готовили замечательные девушки из «Европы».

Через месяц мужчина снова пришел в магазин, на этот раз вместе с женой, уже восстановившейся после операции. Они горячо поблагодарили весь коллектив и стали нашими постоянными покупателями.

---

ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ.  
КОГДА ЧЕЛОВЕК НЕ АССОЦИИРУЕТ СЕБЯ  
С КОМПАНИЕЙ И КОМАНДОЙ,  
ОН НИКОГДА НЕ БУДЕТ ПО-НАСТОЯЩЕМУ МОТИВИРОВАН.

# История 68

## Букет от всего сердца

МФЦ района Щукино

*Ирина Каншобиевна Мусукова, ведущий специалист*

Эта история поразила всех. Был совершенно обычный день, много заявителей с разными вопросами. Но мое внимание привлек старенький дедушка с тростью, который подходил к каждому окну приема и что-то спрашивал у посетителей. В этот момент я принимала посетителя и не слышала просьбу старика. После приема я обернулась и увидела его идущего под ливнем, очень печальным. Не думая о простуде, я выскочила следом под ливень и догнала дедушку. И настоятельно попросила вернуться в наш центр.

История его была такова. Он приехал в наш центр оформлять квартиру своей покойной жены, но о том, что государственная пошлина за регистрацию права собственности составляет 2000 рублей, он не знал. Денег у него не было совсем. Я даже представить не могла, каково ему было просить у случайных людей хоть что-то, чтоб собрать сумму для регистрации имущества. Я без слез не могу вспомнить, какое унижение испытывал старик. Я побежала за кошельком и дала дедушке сумму для оплаты государственной пошлины. Слезы радости были в его глазах, искренние слова благодарности были сказаны. Он сказал, что сейчас съездит домой и привезет деньги. «Нет-нет-нет, – запротестовала я – Такая промозглая погода. Вот когда будете получать документы, тогда и вернете 😊». Многие мои коллеги были удивлены, когда дедушка пришел в МФЦ не только вернуть мне деньги, но и с очень дорогим для него букетом белых роз.



## Вместо заключения

Меня веселят таблички с заголовком «Миссия компании», которые я вижу в приемных руководителей. Они под стеклом. На них подписи ключевых сотрудников. Всё, как учили на MBA.

«А где подпись уборщицы?» – спрашиваю я. И это рушит всю стройность системы.

Можно бесконечно долго рассуждать о призвании. О долге. Служении. Все это прекрасно ложится на бумагу. Но что потом говорят наши сотрудники, читающие очередные лозунги? «Это не мое. Непонятно, где здесь я».

**Искренний сервис начинается с отношения к себе и тому, что мы делаем.**

И неважно, кого мы понимаем под этими «мы». Коммерческую компанию, главной целью которой является прибыль, или бюджетную организацию, чья задача сделать город более комфортным для людей. Уборщицу или главного бухгалтера. Юриста или сотрудника отдела закупок. Мэра или сотрудника охраны. Все мы можем просто приходить на работу. А можем делать что-то, что вызывает восхищение. Как в тех историях, которые мы собрали в этой книге.

В ваших силах все изменить. Покажите человеку его работу в ином свете. Поверьте, сотрудник, увидевший особый смысл в том, что он делает, превзойдет ваши ожидания, как и ожидания ваших клиентов. И, самое важное, сделает это сам, по своей воле, абсолютно искренне.

# Благодарности

Хочется верить, что прочитав мою книгу Вам, как и мне хочется сказать спасибо всем нашим героям, чьи вдохновляющие истории как нельзя лучше объясняют, что же такое Искренний сервис.

Скажу вам ответное спасибо за доверие и терпение, но самое главное – за то, что Вам по-настоящему интересна тема Искренного сервиса. Мы с вами действительно меняем мир, в котором живем, в лучшую сторону. Пусть по чуть-чуть. Но это так.

Лично от себя я хочу сказать главное спасибо моим маме и папе. Все лучшее, что есть во мне, привито и возвращено ими. Все мои ценности и убеждения – продолжение не просто их воспитания, но, прежде всего, нашей многолетней дружбы.

Спасибо человеку, благодаря которому я верю, что вторые половины есть, – моей жене, моему верному другу и спутнику, моему партнеру и практически соавтору. Ведь абсолютно все мои мысли и идеи в самом начале я обсуждаю с ней.

Спасибо моим сыновьям. На первый взгляд может показаться, что я их только учу. На самом деле очень многому я учусь у них. Верю, что они вырастут людьми с большой буквы.

Спасибо моему деду, чьими советами я дорожу и всей моей семье. Для меня нет времени лучше, чем быть с вами.

От всей души благодарю Елену Громову и ее команду: Ольгу Фефелову, Артема Алексеева, Ольгу Афонькину, Елену Ефремову, Евгению Орлову и многих-многих других сотрудников МФЦ Москвы. Горжусь стоять рядом с вами.

Спасибо Михаилу Петухову, Льву Волкову, Наталье Болучевской, Анастасии Артюшкиной: мы добились с вами отличных результатов.

Николаю, Ольге и Ольге Полторацким – замечательной семье, которая своим примером показывает, что бизнес может сделать очень много добра.

Моим друзьям Александру Селиверстову и Александру Саганову: мы вместе, несмотря на временные трудности.

Спасибо Юлии Шабашовой, Елене Гришневой, Валентине Синельниковой, Анастасии Цапенковой, Александру Башкину и всей нашей команде «Искреннего сервиса».

Спасибо всем многочисленным читателям моей первой книги Искренний сервис. Я совсем не ожидал, что первый тираж

разойдется за три недели и установит рекорд, но дело даже не в этом. Спасибо друзья за то, что тема Искреннего сервиса откликается в Ваших сердцах и замечательных примеров становится так много.

Ну и конечно же спасибо Екатерине Кубовской, Оксане Усольцевой, Миле Ивахненко и всем сотрудникам замечательного издательства «Эксмо», которые, выпустив эту книгу в нереально короткие сроки, сами показали пример настоящего Искреннего сервиса.

*Искренне Ваш,*

*Максим Недякин*

# Примечания

3

Индекс лояльности потребителей – ред.

[Вернуться](#)

4

Крупнейшая в мире сеть супермаркетов – ред.

[Вернуться](#)

5

Автоматизированная система управления «Информационное обеспечение деятельности Единых информационно-расчетных центров».

[Вернуться](#)