

**Виталий Карпеш,**

консультант в области управления продажами,  
бизнес-тренер консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»  
karpesh@zis.by



# Кто-то теряет, а кто-то — находит

## Как заработать на стандартах обслуживания?

Работая консультантом по управлению продажами и бизнес-тренером, чуть ли не ежедневно слышу от клиентов фразы, которые начинаются словами: «Продажи падают...», «Кризис начинается...», «У людей нет денег...». Спорить с этими утверждениями не приходится, так как финансово-экономическая ситуация — на уровне государства и предприятий — сегодня действительно непростая. Но в этих условиях люди не стали меньше потреблять, а начали рачительнее, требовательнее выбирать не только продукцию, но и самих продавцов. В данной ситуации, как ни парадоксально, тоже есть свои плюсы: в условиях ужесточения конкуренции компании, которые раньше чувствовали себя, мягко говоря, расслабленно, начинают «шевелиться», не желая отдавать наработанных покупателей и стараясь активно привлекать новых.

### На чем строить конкуренцию?

Давайте рассмотрим основные принципы конкуренции, сделав небольшой исторический экскурс. Принято считать, что во времена СССР, в 70–80-х годах прошлого

века, конкуренции не было. Но куда шел покупатель? Туда, где был товар. Сегодня этот принцип работает, только если вы продаете уникальную продукцию, которой нет у других. Однако в основном рынок заполнен большим количеством аналогичных товаров как зарубежных, так и отечественных производителей. Можно утверждать, что **наличие конкурентного товара** в настоящее время является необходимостью, но никак не конкурентным преимуществом.

В начале 90-х годов понятие «дефицит» практически исчезло: на наш рынок широким потоком хлынули товары (в основном из Польши и Китая). На что обращали внимание покупатели в то время? Правильно — на цену. Возможно ли сегодня конкурировать только за счет цены? Действительно, всегда есть люди, которые строят свой выбор, ориентируясь только на цену. Но если бы основная часть потребителей руководствовалась только этим критерием, то 90% магазинов (как продовольственной, так и непродовольственной линейки) либо ушли бы в глубокий экономсегмент, либо просто закрылись. Поэтому рыночная конкурентная цена, безусловно, сегодня важна, но **низкие цены** не гарантируют роста продаж.

Примерно в середине 90-х, «наевшись» низкопробных товаров, покупатели стали обращать внимание на качество и гарантии. Можем ли мы сегодня конкурировать только за счет этих факторов? Если оглянуться вокруг, то можно увидеть, что, во-первых, большинство предприятий стремятся производить продукцию хорошего качества, а во-вторых, в большинстве магазинов представлены товары одних и тех же производителей. Соответственно, продукция одного производителя априори не может быть разного качества в различных магазинах. Так что **качество продукции** также можно назвать неотъемлемым условием работы на рынке, а не конкурентным преимуществом.

Возникает закономерный вопрос: тогда в чем же можно конкурировать сегодня? Конечно, **в качестве обслуживания!**

### Статистика

Привлечь нового клиента стоит в пять раз дороже, чем удержать существующего (Lee Resources, 2010). Низкое качество обслуживания клиентов — причина отказа от дальнейших покупок для 71% потребителей (KISSMetrics). Вероятность продажи состоявшемуся клиенту равна 60–70%, вероят-

ность продажи новому покупателю — 5–20% (Marketing Metrics).

Когда говоришь о качестве обслуживания с собственниками или директорами магазинов, то руководители единодушно сходятся в том, что это важно. Но как только возникают вопросы, что такое качество обслуживания, как его внедрить и, самое главное, как на этом заработать, мнения кардинально расходятся.

Прежде всего, нужно понимать: клиентоориентированный сервис — не свод правил, применимый в любом магазине или салоне. Это **стандарты обслуживания**, которые «заточены» под отдельно взятую специфику бизнеса, определенный сегмент клиентов, конкретную торговую сеть, а иногда даже и под один магазин или салон и которые необходимы для увеличения продаж за счет качественного обслуживания покупателей.

## Плюсы стандартов

Какие задачи можно решить, внедрив стандарты обслуживания?

Прежде всего, стандарты обслуживания позволяют **обеспечить повышение приверженности и узнаваемости у клиентов**. Хороший уровень обслуживания дает возможность сохранить уже существующих клиентов и привлечь новых. Одна из наиболее эффективных видов реклам на сегодняшний день — «сарафанное радио». Положительные отзывы ваших клиентов привлекают в ваш торговый объект новых покупателей.

От одного вашего клиента о вас узнают:

■ 3 человека — если вы качественно и быстро обслужили клиента, то есть хорошо выполнили свою работу: клиент получил то, что и ожидал;

■ 10 человек — если вы сделали свою работу отлично: клиент нежданно для себя смог сэконо-

мить, получил от вас дополнительную услугу или бонус;

■ 25 человек — если вы сделали свою работу плохо: проигнорировали клиента, долго не могли подобрать необходимый ему товар, проявили неуважение своими действиями, ввели клиента в заблуждение относительно товара или гарантии на продукцию;

■ 50–65 человек — если вы сделали свою работу отвратительно: нахамили, нагрубили клиенту (к сожалению, такие действия продавцов сегодня не редкость в нашей торговле). Нет, оскорбленный клиент не будет лично сообщать о ваших выходях полусотне человек — здесь схема работает словно в многоуровневом маркетинге: информация о вас разойдется, как через пирамиду, от меньшего числа человек к большему.

Кроме того, стандарты обслуживания позволяют **снабдить сотрудников готовыми решениями для работы**. Разработав стандарты обслуживания, мы значительно снижаем риск повторения типичных ошибок сотрудников, возникающих

**оценки и мотивации для улучшения качества обслуживания**. Если в вашей компании нет четких стандартов обслуживания, то и оценка качества обслуживания формируется хаотично. Ваш сотрудник может считать, что он качественно обслуживает покупателей, а вы как руководитель можете быть недовольны его работой — и вполне справедливо. Стандарты обслуживания как раз и служат единой системой координат для правильного понимания критерия «качественное обслуживание» всеми сторонами.

## Ошибки и последствия

Теперь рассмотрим типичные ошибки, которые совершают руководители при создании и внедрении стандартов обслуживания.

### 1. Стандарты не фиксируются в виде документа.

Интересная и продуктивная идея, возникающая в голове руководителя, может явиться хорошим началом для изменений в компании. Но если не зафиксировать их в виде документа, а просто пере-

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС — НЕ СВОД ПРАВИЛ, ПРИМЕНИМЫЙ В ЛЮБОМ МАГАЗИНЕ ИЛИ САЛОНЕ.

в работе с клиентами. Снижение количества ошибок ведет к снижению количества недовольных (потерянных) клиентов.

Грамотно разработанные и внедренные стандарты также позволяют **сократить срок адаптации нового сотрудника** в два, а иногда и более раза. Другими словами, новый сотрудник начинает приносить доход компании значительно быстрее. Также уменьшаются издержки на обучение новичка, что автоматически положительно сказывается на доходности вашего магазина.

И наконец, без стандартов невозможно **создать инструменты**

дать на словах сотрудникам, то велика вероятность, что эти благие начинания так и не будут претворены в жизнь.

Негативный результат при отсутствии фиксированных (в виде документа) стандартов обслуживания:

■ **отсутствие преимущественности**. Текучесть персонала является нормальным явлением для любой компании. Розничная торговля, безусловно, не исключение. При смене персонала (если отсутствует фиксированный документ) велика вероятность, что хорошо работающие и приносящие результаты

стандарты «уйдут» вместе с увольняющимися сотрудниками. Как результат — потеря ценных правил и рост ошибок, совершаемых новыми сотрудниками.

## 2. Отсутствие обучения сотрудников стандартам обслуживания.

Зачастую, разработав стандарты обслуживания и зафиксировав

опасность: даже если ваш сотрудник идеально сдал тест на знание стандартов, это не гарантирует, что он будет их исполнять. Причина очень проста: у сотрудников нет навыков. Представьте себе курсанта автошколы, который на «отлично» сдал теорию правил дорожного движения. Разве это подтверждает то, что он уже хорошо водит авто-

(штрафы, депремирование, понижение ранга и т.п.), то вряд ли стоит ждать изменений в работе такого сотрудника. Более того, в глазах подчиненного вы выглядите беспомощно, потому что не можете добиться от него желаемого результата;

### ■ **недостоверная оценка.**

Довольно часто в компании используется внутренний и внешний контроль над осуществлением стандартов обслуживания. Внутренний контроль подразумевает оценку сотрудников силами самой компании — ее осуществляет администратор торгового зала, заведующий, директор магазина, сотрудники офиса. Внешний контроль обеспечивается благодаря привлечению сторонних оценщиков: оценка работы сотрудников методом «таинственный покупатель». При разработке стандартов обслуживания обязательно разрабатывается система оценки на соответствие стандартам обслуживания. Общепринятой практикой на сегодняшний день является разработка оценочного чек-листа. Важно, чтобы оценочные чек-листы разрабатывались для каждого вида оценщиков исходя из их квалификации. Не менее важно донести до сотрудников критерии, по

## ЕСЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ НЕТ ЧЕТКИХ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ, ТО И ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ФОРМИРУЕТСЯ ХАОТИЧНО.

их на бумаге, руководители передают данный документ сотрудникам в надежде, что они сами разберутся с новыми правилами.

Негативные последствия отсутствия обучения:

### ■ **разнообразие трактовок.**

Каждый из сотрудников будет воспринимать новые правила исходя из своей жизненной позиции, опыта, компетенций, мировоззрения и т.д. В итоге в одном торговом объекте может абсолютно по-разному выполняться один и тот же стандарт;

### ■ **ошибочное восприятие.**

Разрабатывая стандарты, мы не просто пишем правила, но и закладываем в них смысл, направленный на улучшение сервиса, что должно привести к увеличению прибыли. Но где гарантии, что наши сотрудники вникли в этот смысл? Более того, некоторые правила, которые сотрудник не понимает, он расценивает как прихоть, чудачество руководителя. В результате он игнорирует или саботирует данный стандарт;

■ **отсутствие практических навыков.** Зачастую, разработав стандарты и передав их сотрудникам, руководители дают некоторое время на изучение новых правил игры и затем проводят тестирование на знание стандартов обслуживания. Здесь кроется еще одна

мобиль? Поэтому обучение сотрудников — не только «кабинетная» работа, где вы объясняете подчиненным, для чего нужен тот или иной стандарт. Необходимо «полевое» обучение в торговом зале, которое и развивает у сотрудников необходимые навыки.

## 3. Отсутствие системы контроля и мотивации.

Внедрение стандартов обслуживания напрямую связано с изменением процессов внутри компании и, как результат, с «перенастройкой» схемы работы сотрудников. При отсутствии изменений в системе мотивации и контроля, направленной на внедрение стандартов, большая часть сотрудников будет

## ДАЖЕ ЕСЛИ ВАШ СОТРУДНИК ИДЕАЛЬНО СДАЛ ТЕСТ НА ЗНАНИЕ СТАНДАРТОВ, ЭТО НЕ ГАРАНТИРУЕТ, ЧТО ОН БУДЕТ ИХ ИСПОЛНЯТЬ.

работать по привычной, «накатанной» схеме.

Негативные результаты отсутствия системы мотивации и контроля:

■ **отсутствие рычагов управления, потеря авторитета руководителя.** Можно изо дня в день повторять сотруднику, что именно он делает неправильно и что вы от него добиваетесь, но если ваши слова не подкреплены действиями

которым их будут оценивать. Если же четкие и понятные критерии оценки отсутствуют, то при замере работы одного и того же продавца результаты могут кардинально различаться и, соответственно, невозможно получить объективный результат по динамике развития сотрудника.

4. **Отсутствие штаба модернизации.** Штаб модернизации — группа сотрудников компании,

заинтересованных в поддержке и улучшении качества обслуживания клиентов. В группу могут входить как руководители, так и опытные (лояльные) продавцы-консультанты.

Негативные результаты при отсутствии штаба модернизации:

■ **стандарты устаревают/вырождаются по причине копирования.** Для того чтобы стандарты обслуживания работали, необходимо проводить мониторинг как собственных стандартов (вполне возможно, решения, актуальные некоторое время назад, сегодня себя уже не оправдывают), так и стандартов непосредственных конкурентов. Важно помнить, что удачные идеи копируются очень быстро. Поэтому не исключено, что те стандарты, которые вы считаете своим конкурентным пре-

имуществом, есть у многих ваших конкурентов. Соответственно, в глазах клиентов они теряют свою значимость;

ОЦЕНОЧНЫЕ ЧЕК-ЛИСТЫ ДОЛЖНЫ РАЗРАБАТЫВАТЬСЯ ДЛЯ КАЖДОГО ВИДА ОЦЕНЩИКОВ ИСХОДЯ ИЗ ИХ КВАЛИФИКАЦИИ. НЕ МЕНЕЕ ВАЖНО ДОНЕСТИ ДО СОТРУДНИКОВ КРИТЕРИИ, ПО КОТОРЫМ ИХ БУДУТ ОЦЕНИВАТЬ.

■ **возникновение новых ситуаций.** Создав и внедрив стандарты обслуживания, не стоит расслабляться и почивать на лаврах. Ситуация на рынке меняется чуть ли не ежедневно. Естественно, эти изменения влекут за собой возникновение новых ситуаций, новых правил игры. Только держа руку на пульсе, можно быстро реагировать на их появление.

Создание и внедрение стандартов обслуживания клиентов — **ответственный и трудоемкий процесс.** Часть руководителей, оценив

объем работ, который предстоит выполнить, просто отказываются от этой идеи. Ну что ж, это их право. При этом другие руководители, которые понимают важность внедрения стандартов и берут на себя эту ответственность, увеличивают доход предприятия за счет качественного обслуживания на 25% и более.

К каким руководителям относитесь вы? **ФД**

## Почему инвесторы потеряли интерес к СЭЗ?

*Заинтересованность бизнеса в открытии новых производств в свободных экономических зонах (далее — СЭЗ) заметно уменьшилась. Теперь иметь собственное дело выгоднее в малых городах.*

С начала года число резидентов в белорусских СЭЗ выросло всего на 19 предприятий, сообщает «Завтра твоей страны».

На невысокие темпы роста количества резидентов влияют сразу несколько факторов. Прежде всего — новые условия предоставления льгот. С 1 января 2012 г. согласно договоренностям стран — участниц Таможенного союза на всех новых резидентов не распространяются таможенные льготы и прочие преференции. Для старых они будут упразднены с 1 января 2017 г. Хотя Указом Президента от 24.02.2012 № 109 новым резидентам были предоставлены некоторые льготы по аренде земли, они не столь привлекательны, как те, что имеются у «стариков».

Эксперты указывают и на второй фактор, который уже оказывает серьезное влияние на уменьшение числа желающих стать резидентами, — это более благоприятные условия для развития бизнеса в малых населенных пунктах. Инвесторам уже нет смысла идти в СЭЗ, чтобы получить льготы. В определенных случаях они могут рассчитывать на большее, инвестируя в создание производств в небольших городах. По декрету

льготы распространяются на все производства, создающиеся в населенных пунктах Беларуси, кроме городов: Барановичи, Бобруйск, Борисов, Брест, Витебск, Гомель, Гродно, Жодино, Жлобин, Лида, Минск, Могилев, Мозырь, Молодечно, Новополоцк, Орша, Пинск, Полоцк, Речица, Светлогорск, Слуцк и Солигорск.

Инвесторы, создающие производства в малых городах, получают освобождение на семь лет от уплаты налога на прибыль (либо подоходного налога) и налога на недвижимость, не делают отчисления в инновационные фонды, не платят пошлину за лицензии. Им не надо в обязательном порядке продавать часть валюты, продавать продукцию и покупать сырье только через биржу.

### Справка

*По данным на 01.11.2013, в Беларуси во всех пяти белорусских СЭЗ насчитывалось 508 резидентов. Больше всего их в СЭЗ «Минск» (145) и «Гродноинвест» (99), меньше — в «Витебск» (50) и «Могилев» (53). В свободных экономических зонах «Брест» и «Гомель-Ратон» зарегистрировано соответственно 87 и 74 резидента. Старейший резидент находится в СЭЗ «Брест» — это производитель лакокрасочных изделий ИООО «Кондор». Инвестор получил свидетельство резидента в июле 1997 г.*

По материалам  
www.profmedia.by