

«ЧЕМ Я МОГУ ВАМ ПОМОЧЬ?», или Почему высокое качество обслуживания остается для многих компаний лишь красивой фразой?

**ВИТАЛИЙ КАРПЕШ**

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

Сегодня о качестве обслуживания клиентов не говорит разве что ленивый. И при этом до сих пор в магазинах и салонах мы, как потребители, сталкиваемся с ситуациями, которые, мягко говоря, вызывают недоумение: от банального пренебрежения со стороны консультантов до вопиющих фактов, когда сотрудники могут находиться на рабочем месте, например, в состоянии опьянения. Уверен, если вы прокрутите в памяти свои походы по магазинам, то обязательно вспомните ситуации, которые вызывали у вас раздражение. (При этом я имею в виду не только магазины, но и салоны красоты, банки, ателье и другие объекты, где есть прямой контакт консультанта и клиента.)

Общаясь со своими слушателями на обучении, я выявил несколько основных причин, по которым высокое качество обслуживания остается для многих компаний лишь красивой фразой.

Причина № 1. Отсутствие понимания/желания повышать качество обслуживания клиентов

Как это ни парадоксально, даже сегодня существует множество компаний, которые чувствуют себя довольно комфортно в силу сложившихся обстоя-

тельств. Это могут быть удачное расположение торгового объекта, отсутствие прямых конкурентов на близлежащей территории, уникальность продукта/услуги, низкая стоимость и т.п. Действительно, зачем тратить деньги и усилия по повышению качества обслуживания, когда и так все хорошо (особенно если план не только выполняется, но и перевыполняется). Если в компании существует такое отношение к качеству обслуживания, стоит задуматься как минимум о двух вещах:

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

Во-первых, сколько вы могли бы заработать, если бы поменяли отношение к своим клиентам? Ведь ни для кого не секрет, что при хорошем и качественном обслуживании:

- Покупатели чаще возвращаются в этот торговый объект.
- Покупатели рекомендуют этот магазин друзьям и знакомым.
- Увеличивается средняя сумма чека.
- Покупатели продолжают посещать магазин даже при повышении цен.
- Продажи в данном магазине менее зависят от сезонности.
- Покупатели приобретают больше сопутствующих товаров.

К этой ситуации, на мой взгляд, напрямую относится следующая фраза: *«Убытки – это не только то, что вы потеряли, но и то, что вы могли бы заработать, но не заработали».*

Во-вторых, задумайтесь о том, что будет завтра? Несмотря на все прогнозы, которые делают бизнес-аналитики, рынок в широком смысле этого слова – явление нестабильное. Кто даст вам гарантии, что завтра рядом с вами не откроют свои объекты еще несколько конкурентов? Или не появится аналог вашего уникального продукта? Именно в ситуации потери одного или нескольких конкурентных преимуществ высокое качество обслуживания поможет вам сохранить большую часть наработанных лояльных клиентов.

Причина № 2. Отсутствие видимой связи между качеством обслуживания и увеличением продаж

Безусловно, увидеть четкую взаимосвязь между качественным обслуживанием и покупательским спросом очень тяжело, т.к. существуют другие факторы, влияющие на уровень продаж, – сезонность, покупательная способность, конкурентная среда и т.д. Приведу пример из собственного опыта. Благодаря внедрению стандартов обслуживания в одной из сетей по продаже бытовой техники рост продаж составил в среднем 24%. Сразу хочу оговориться: при замерах результатов внедрения представители компании старались учитывать и исключать все другие факторы, которые могли повлиять на рост продаж в сети, помимо качества обслуживания. Согласитесь, увеличение выручки почти на четверть – это весомый результат. На одном из семинаров по разработке и внедрению стандартов обслуживания

я привел этот пример своим слушателям и услышал в ответ фразу: *«Не может быть, чтобы доброжелательность продавцов так сказалась на продажах...»* Конечно, не может, потому что помимо доброжелательного отношения со стороны консультантов стандарты по качественному обслуживанию включают в себя перечень правил и рекомендаций по эффективным продажам. Например, при внедрении стандартов отработывались эффективные методики продаж Up sale (продажа более дорогих продуктов) и Cross sale (продажа сопутствующих и дополнительных товаров и аксессуаров).

Если я не убедил вас предыдущей цифрой, дам еще немного информации к размышлению. Так, по данным исследований, проведенных Шведской школой бизнеса, причины смены компании продавца товаров/услуг следующие: около 69% – низкое качество сервиса и обслуживания в компании, 13% – плохое качество продукта/услуги, 9% – повышение активности основных конкурентов, 3% – смена места жительства/работы, 6% – другие причины.

Причина № 3. Желание получить быстрый результат без особых усилий

Мы все хотим получить «волшебную таблетку». Хотим купить чудо-белое и моментально похудеть, повесить на живот чудо-прибор и получить через неделю красивые и накачанные кубики пресса, выпить чудную микстуру и избавиться от всех болезней и т.д. И в этом нет ничего удивительного – такова природа человека. Мы все хотим, не прикладывая особых усилий, получить быстрый и эффективный результат. Но реальность доказывает нам, что это возможно только при упорной работе. Повышение качества обслуживания клиентов не является исключением. Для того чтобы сформировать у клиентов лояльность к вашей компании, необходимы время и постоянная ежедневная и ежечасная работа по внедрению качественного обслуживания. Я знаю минимум 10 компаний, которые понимали, что необходимо повысить качество обслуживания клиентов, и активно брались за эту работу, но, не увидев результатов через 2-3 месяца, переставали прикладывать усилия и возвращались к привычному алгоритму обслуживания. По своему опыту могу сказать, что для того чтобы правила, которые вы разработали, перешли в навыки консультантов, в среднем нужно от 8 до 12 месяцев. При этом данная цифра может изменяться в зависимости от количества и сложности стандартов, кото-

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

» Чаще всего мотивация продавца зависит от личных либо общих продаж и никак не привязана к клиентоориентированному сервису. В результате руководитель не может повлиять на улучшение качества обслуживания. Более того, он резко теряет свой авторитет, если постоянно делает замечания своим сотрудникам, не имея финансовых инструментов влияния.

рые вы хотите внедрить. Если мы говорим о базовых стандартах (внешний вид, поведение в торговом зале и т.д.), то, безусловно, результат можно увидеть быстрее. Но если мы говорим о внедрении более сложных стандартов (алгоритм взаимодействия с клиентом в процессе продажи, взаимодействие с клиентом в ситуации конфликта и т.д.), то не ждите быстрых результатов. Сотрудникам требуется больше времени для освоения новых инструментов взаимодействия с клиентом.

Причина № 4. Отсутствие структуры по разработке и внедрению качественного обслуживания клиентов

Если говорить о разработке и внедрении стандартов обслуживания клиентов, то можно смело сказать, что это механизм. А если из механизма убрать одну из деталей, то он либо работает не так, как должен, либо не работает вовсе.

Для того чтобы внедрить стандарты обслуживания клиентов, необходимо соблюдать следующую структуру:

I. Разработка стандартов обслуживания клиента

II. Разработка системы контроля соответствия стандартам обслуживания

III. Разработка системы мотивации, связанной со стандартами обслуживания

IV. Внедрение стандартов обслуживания

А теперь давайте пройдемся по каждому пункту и опишем типичные ошибки, которые совершают компании.

I. При разработке стандартов

1. Отсутствие прописанных (формализованных стандартов). То есть все правила не фиксируются в едином документе, а передаются устно либо содержатся в разных документах (памятках и т.п.).

Такая ситуация ведет к:

- отсутствию преемственности;
- утере ценных правил;
- увеличению шансов проявлять типичные ошибки.

2. Лаконичность при написании стандартов

Мне неоднократно в руки попадали стандарты как крупных, так и небольших компаний, которые содержали только общий алгоритм обслуживания клиентов и азы этики поведения продавцов-консультантов. Основные недостатки скудно прописанных стандартов обслуживания заключаются в следующем.

• Слишком обобщенное описание действий консультанта, не дающее ответов на большинство ситуаций, которые могут возникать в процессе обслуживания клиентов.

• Разнообразие трактовок. У каждого из ваших сотрудников за плечами свой жизненный опыт, от которого они отталкиваются при выстраивании взаимоотношений с клиентами. И даже такая фраза: «Продавцы-консультанты должны быть дружелюбными с посетителями магазина» может трактоваться продавцами абсолютно по-разному, если вы не пропишете конкретные действия, которые должны предпринимать сотрудники.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

3. «Большая Советская Энциклопедия»

Именно такое название хочется дать этой ошибке. В одной из компаний, в которой я проводил обучение, мне в руки попали стандарты обслуживания клиентов, которые были написаны без малого на 400 страницах. К тому же в этих стандартах не было ни одной картинки или рисунка, а только лишь массивы сплошного текста. Общаясь в перерыве с участниками тренинга, я выяснил, что до конца данное «произведение» не прочел ни один продавец.

Перед тем как писать, разрабатывать стандарты клиентоориентированного сервиса, необходимо понимать, кто будет их изучать и насколько понятно и интересно преподнесена данная информация.

II. При разработке системы контроля соответствия стандартам обслуживания1. *Отсутствие контроля*

При полном отсутствии контроля все правила, которые вы разработали, так и останутся красивыми фразами на бумаге. Зачем сотрудникам что-то менять в своей работе, если их никто не контролирует?

Также при отсутствии контроля вы не сможете оценить, насколько сотрудники соответствуют стандартам обслуживания, насколько ваши идеи и замыслы реализуются в реальности.

2. *Бессистемный контроль*

Чаще всего отсутствие системы ведет к тому, что сотрудники с обидой воспринимают ваши замечания и расценивают то, что вы им говорите, как придирки к их работе.

3. *Тотальный контроль*

Ситуация, когда каждое действие сотрудника рассматривается под микроскопом, зачастую приводит к тому, что у сотрудников меняются ориентиры. Вместо того чтобы быть нацеленными на увеличение продаж и качественное обслуживание клиентов, они всю свою энергию направляют на четкое и беспрекословное выполнение стандартов обслуживания. Как правило, это заканчивается тем, что сотруднику проще потерять клиента, чем хоть на шаг уклониться от правил.

4. *Отсутствие обратной связи*

Важно помнить, что сама цель контроля – это оценка соответствия текущего поведения сотрудников (как они работают на данный момент) с эталонным поведением (как должно быть). Соответственно, если вы просто делаете контрольные замеры

и никак не пытаетесь изменить текущую ситуацию (предоставление обратной связи), то и изменений в работе ваших сотрудников вы не увидите.

III. При разработке системы мотивации, связанной со стандартами обслуживания1. *Отсутствие мотивации, связанной с качественным обслуживанием клиентов*

Чаще всего мотивация продавца зависит от личных либо общих продаж и никак не привязана к клиентоориентированному сервису. В результате руководитель не может повлиять на улучшение качества обслуживания. Более того, он резко теряет свой авторитет, если постоянно делает замечания своим сотрудникам, не имея финансовых инструментов влияния. «Собака лает – ветер носит, а караван идет». Как бы грубо ни звучала эта поговорка, но в этой ситуации она к месту.

2. *Односторонняя/однобокая мотивация*

Метод «кнути и пряника» актуален и сегодня. Для того чтобы изменить устоявшиеся стереотипы поведения продавцов с клиентами, необходимо задействовать оба эти инструмента.

- Если вы применяете только «пряник» (увеличение премии, повышение категории и т.п.), то увидите, что для части сотрудников проще оставить в своей работе все, как есть. Поставив для себя на весы «возможность больше заработать» и «собственный комфорт», они, как ни странно, выбирают второе. В результате ваш «пряник» не является для таких сотрудников стимулом на соблюдение стандартов качественного обслуживания клиентов.

- Метод «кнути», или система штрафов, принята сегодня во многих компаниях. И, безусловно, на определенных этапах эта система дает результат. В систему координат штрафов хорошо вписываются дисциплинарные стандарты (опоздание на работу, отсутствие на рабочем месте и т.п.), а также базовые стандарты обслуживания (стандарт внешнего вида, поведение в торговом зале и т.д.) – в общем, любая ситуация, где есть четкое и явное нарушение, которое нельзя трактовать двояко. Но если переходить к оценке более сложных стандартов, то здесь тяжело оценить сотрудника всего по двум параметрам «хорошо и плохо», нужна более широкая система оценки и, соответственно, другая мотивация. Более того, в компаниях, где применяется только система штрафов, сотрудники расценивают эту ситуацию как желание руководства любыми способами лишить со-

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

Таблица

ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ РИСК УХОДА ПЕРСОНАЛА	ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ РИСК УХОДА ПЕРСОНАЛА
Отсутствие понимания сотрудниками причин внедрения стандартов клиентоориентированного сервиса	Сотрудникам объяснены причины и преимущества внедрения стандартов клиентоориентированного сервиса
Отсутствие вовлечения ключевых продавцов-консультантов в процесс разработки стандартов обслуживания	Вовлечение ключевых продавцов-консультантов в процесс разработки стандартов обслуживания
Разработанные правила и стандарты выходят за рамки общепринятых этических норм	Разработанные правила и стандарты находятся в рамках общепринятых этических норм
Отсутствие обучения стандартам обслуживания	Обучение сотрудников соблюдению стандартов обслуживания
Резкий переход от привычного алгоритма работы к новым правилам обслуживания клиентов	Переход к новым правилам обслуживания клиентов проходит поэтапно. Есть время для адаптации
Отсутствие обратной связи. Сотрудники не понимают, что им надо изменить в своей работе	Наличие постоянной обратной связи. Сотрудники понимают, какие действия им надо предпринять для улучшения собственной эффективности
Отсутствие прозрачности/понимания новой мотивации	Новая мотивация прозрачна и понятна всем сотрудникам
Новая система штрафов несоизмерима с нарушениями (за небольшие нарушения вводятся большие штрафы)	Новая система штрафов понятна и адекватна нарушениям
Двойные стандарты. Требование на соблюдение стандартов распространяется не на весь персонал, а выборочно (кому-то нужно соблюдать, а кому-то – нет)	Отсутствие двойных стандартов. Требование по соблюдению стандартов обслуживания распространяется на весь персонал без исключения

трудников кровно заработанных денег. И, соответственно, у сотрудников нет желания менять свое поведение: главное – «не попасться». Нельзя развить в сотрудниках позитивное и доброжелательное отношение к клиентам только через наказание.

IV. При внедрении стандартов обслуживания

Основной ошибкой на этапе внедрения стандартов обслуживания является отсутствие обучения сотрудников. Зачастую руководителям, которые участвуют в разработке правил клиентоориентированного сервиса, кажется, что инструкции и рекомендации, которые они прописали, легко сможет выполнить каждый. На практике же ситуация выглядит совершенно наоборот. Сотрудники либо не понимают, зачем им что-то менять в своей работе, либо не знают, как это нужно делать, либо начинают выполнять установленные стандарты исходя из своего видения.

Перед обучением сотрудников стандартам клиентоориентированного сервиса необходимо ставить перед собой несколько важных задач:

- Донести до сотрудников необходимость изменений в работе.
 - Объяснить и детализировать все нюансы в разработанных стандартах обслуживания.
 - Отработать на практике первичные навыки стандартов обслуживания клиентов.
 - Обеспечить системность обучения.
- Как показывает практика, одноразовое обучение дает крайне низкую результативность. Обучение и развитие сотрудников должно происходить поэтапно, с пошаговой отработкой каждого стандарта обслуживания.

Причина № 5. Страх потери персонала

Неоднократно на обучении я слышал от участников фразу: «Если я начну требовать от своих сотрудников больше, они уволятся». Безусловно, риск потери персонала есть, но в большинстве случаев эти страхи не имеют под собой почвы, если учитывать ряд правил и закономерностей, которые влияют на решения вашего персонала (см. табл.).

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ



ДОСЬЕ

Виталий КАРПЕШ,

консультант в области управления продажами, бизнес-тренер консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

ЭКСПЕРТНОСТЬ:

Развитие салонных и активных продаж
Разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов
Подготовка руководителей среднего звена по управлению персоналом

ПРАКТИЧЕСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОПЫТ

Опыт салонных продаж
Опыт активных продаж в канале b2b и по телефону в канале b2c

Прошел путь от продавца, администратора, директора салона до внутреннего тренера сети салонов бытовой техники

Разработка и внедрение системы стандартов обслуживания торгового персонала в торговых компаниях b2c

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ОПЫТ

Реализация проектов по оптимизации системы продаж

Реализация проектов различной сложности для компаний мелкого, среднего и крупного бизнеса (производство, ритейл, оптовая торговля)

Разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов, систем мотивации и контроля торгового персонала (салоны мебели, бытовой техники и напольных покрытий (Беларусь), федеральные и региональные сети салонов одежды, бытовой техники (Россия))

Постановка системы продаж в розничных сетях бытовой техники (около 40 салонов от 100 до 2000 кв.м)

Исследование уровня обслуживания методом «Таинственный покупатель» в сфере непродуктового ритейла Беларуси и России

ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ

Более 8 лет; более 400 тренингов и семинаров по продажам в Беларуси и России (более 6000 учебных часов)

Безусловно, даже соблюдение этих правил не дает гарантии, что все сотрудники останутся в компании. Но задумайтесь: а нужен ли вам такой продавец-консультант, который не хочет развиваться и двигаться вперед вместе с компанией? При таком подходе даже очень хороший продавец рано или поздно станет «балластом». К тому же один, даже очень грамотный, специалист не сможет заработать больше, чем хорошо слаженная команда.

И еще один важный момент: если вы отказываетесь от развития компании из-за сопротивления

персонала, то кто принимает решения и руководит бизнесом: вы или сотрудники?

В данной статье я описал только вершину айсберга причин, которые останавливают многие компании от внедрения стандартов клиентоориентированного сервиса. В следующих статьях я поделюсь с вами алгоритмом разработки и внедрения каждого шага. ■