

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Мария Беленинова,
Client Service Director московского филиала PA «Майер»

Подход к повышению качества обслуживания должен осуществляться и с позиции удобства для покупателя. Повышение качества обслуживания клиентов имеет несколько аспектов (рис. 1).

Во-первых, для эффективного и стабильного повышения качества обслуживания клиентов следует узнать поближе своего покупателя. А для этого его нужно «классифицировать», то есть разбить на группы. Причем сделать эту разбивку не по полу, возрасту или уровню дохода, а по тем особенностям поведения, которые покупатель демонстрирует в процессе посещения магазина, и по потребностям, как проговариваемым им напрямую, так и скрытым, подчас не осознаваемым. И, согласно этой разбивке, стараться в ходе работы улавливать ноты настроения клиента и находить максимально индивидуализированный путь работы с ним.

Во-вторых, повышение качества обслуживания клиентов немаловажно без работы над микромиром магазина. Он, как правило, складывается из двух составляющих: технологической (рисунок 2) и психологической (рисунок 3). Технологическая составляющая — сумма технических характеристик магазина.

Большое значение имеет внедрение различных форм стимулирования отдельных работников и коллектива всего торгового предприятия за повышение качества торгового обслуживания. В этом отноше-

нии важную роль сыграла система управления качеством труда в магазинах, которая способствует:

- укреплению трудовой дисциплины,
- сокращению количества жалоб,
- повышению ответственности каждого работника за выполнение своих обязанностей.

Покупатели лишь хотят, чтобы в них видели не просто одного из массы посетителей магазина, а конкретного человека с его индивидуальными особенностями. Психологический фактор часто оказывается даже более значимым, чем технические условия. Психоло-

гическая составляющая определяется атмосферой магазина.

В условиях достаточно жесткой конкуренции перед каждой из компаний стоит задача создания своего собственного имени и привлечения клиентов, это, в свою очередь, позволит повысить культуру обслуживания покупателей.

Повышение культуры торгового обслуживания предполагает:

- строгую дисциплину, четкость и оперативность в работе, знание работниками магазина товаров, их особенностей;
- умение дать совет, консультацию покупателю;

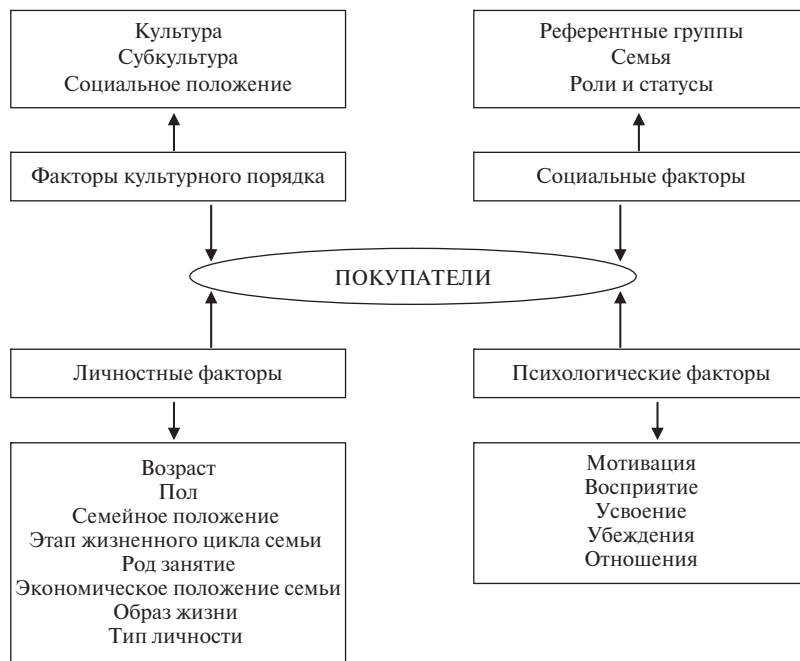


Рис. 1. Факторы, влияющие на покупательское поведение



Рис. 2. Составляющая микромира магазина

- совершенное владение различными операциями, связанными с продажей товаров;
- красивое внешнее и внутреннее оформление магазина, опрятный внешний вид продавца, умение держать себя, быть вежливым, доброжелательным, тактичным.

Необходимым условием повышения культуры торгового обслуживания является:

- соблюдение правил торговли;
- установление постоянного контроля над сохранностью товарно-материальных ценностей, организацией труда, трудовой дисциплиной.

Действенными средствами повышения культуры торгового обслуживания покупателей являются:

- совершенствование воспитательной работы в коллективе;
- повышение квалификации и творческой инициативы работников;
- применение новых форм и методов организации труда.

В комплексе функций торговых предприятий одно из ведущих мест занимает управление процессов обслуживания покупателей в магазине.

Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей в магазинах является одной из форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества.

Для обеспечения стабильно высокого уровня обслуживания клиентов необходим системный и последовательный подход к построению

корпоративных бизнес-процессов. При конструировании любой процедуры необходимо принимать в расчет, как эта процедура может повлиять на мнение клиентов об организации и ее продукте. Только при таком подходе качество обслуживания приобретет в компании стратегический статус, станет элементом корпоративной культуры, будет систематически способствовать увеличению лояльности клиентов и, как следствие, позволит увеличить доходность и оптимизировать затраты на развитие клиентской базы, что неминуемо отразится на прибыльности и капитализации компании.

Остановимся подробнее на лояльности. Лояльность проявляется не только в поведении клиента, т. е. приобретении бренда на постоян-

ной основе, расширении покупки, но и в эмоциональной привязанности к продукту (компании), когда действия конкурентов не могут дать положительного результата при прочих равных условиях (рис. 4).

На совокупную лояльность оказывает влияние рациональное и эмоциональное восприятие бренда и компании в целом, которое, в свою очередь, определяет, насколько удовлетворен клиент продуктом или услугой. Собственно, лояльность оценивается на основе определяющих ее устойчивых поведенческих характеристик потребителя. Лояльные потребители по определению являются удовлетворенными в полной мере, обратное — не верно.

Как правило, на уровне рационального восприятия можно оце-

Качество обслуживания — не только показатель клиентоориентированности компании, но и важнейший индикатор ее конкурентоспособности в условиях борьбы за долю рынка.

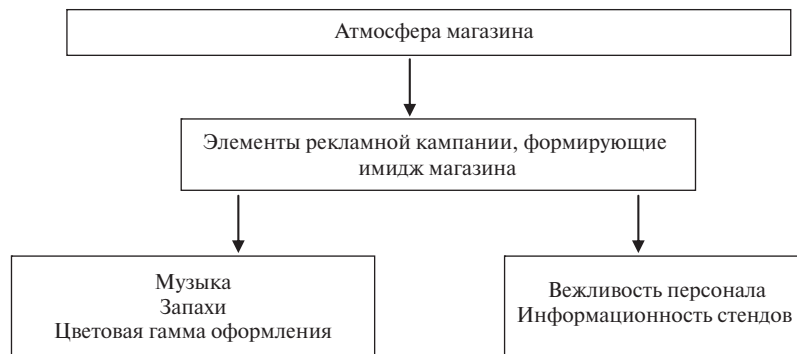


Рис. 3. Психологическая составляющая атмосферы магазина

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

нить удовлетворенность продуктом, услугой или брендом в целом, полезность и выгоды для потребителя, а также соответствие потребностям и ожиданиям.

В эмоциональном плане важны такие аспекты, как доверие торговой марке или бренду, психофизиологические ощущения, вызываемые у индивида при общении с брендом, гордость быть в рядах потребителей и т. п.

В основе и рациональных, и эмоциональных мотивов лежит опыт потребителя, который он получает при взаимодействии с компанией с момента осознания потребности до момента прекращения пользования продуктом/услугой.

Область отношений компании и потребителя – т. н. «точки контакта» – различные сферы функционирования компании, с которыми сталкивается потребитель в течение всего цикла взаимоотношений с компанией. Задача любой компании, которая хочет в итоге получить максимально эффективное и стабильное ядро лояльных потребителей, – научиться грамотно управлять точками контакта. В качестве точек контакта можно рассматривать:

- собственно продукт;
- собственно точку продажи;
- различные источники информации;
- веб-сайт;
- социальную ответственность бизнеса;
- управление отношениями с потребителем;
- front-line персонал;
- сервисное обслуживание;
- программы лояльности и т. д.

Каждая точка контакта при этом характеризуется конечным набором атрибутов, которые описывают ее более детально. Например, точка контакта – call-центр – может описываться следующими атрибутами: легкость дозвона, скорость ответа на звонок, внимание оператора к проблеме потребителя, скорость решения проблемы и т. д.

Из сказанного становится понятно, что анализ всех возможных точек контактов дает столь необходимую информацию для оптимизации деятельности всех подразделе-

В качестве «тайнственных покупателей» могут выступать:

- специально нанятые шоперы, которые играют роль покупателя по предварительно разработанным сценариям: «дружелюбный экстраверт» (любит общаться, но не покупать), «покупатель-спорщик», «нерешительный «чайник»», «покупатель «я все знаю»», «конфликтный покупатель» и т. д.;
- продавцы из другого филиала данной торговой сети, анкеры, сопровождающие реальных покупателей (метод Shop-alongs – поход с покупателем в магазин);
- реальные покупатели, пожелавшие заполнить анкету.

ний компании. Анализ рационального и эмоционального восприятий позволит выявить «проблемные зоны» и степень удовлетворенности потребителей. Понимание устойчивого поведения потребителей по отношению к бренду позволит сделать вывод о том, насколько компания продвинулась в области удержания клиентов. Очевидно, что оценка и последующий анализ определенных точек контакта и их атрибутов также позволяют количественно оценить корпоративное качество обслуживания. Однако полноценный результат при проведении подобной диагностики не может быть реализован только за счет использования Mystery Shopping. Во-первых, технология Mystery Shopping подразумевает анализ очень ограниченного количества точек контакта. Кроме того, «тайные покупатели» не являются истинными покупателями. Их поведение и оценки при покупке на основе четкой инструкции могут отличаться от поведения и оценок при покупках по собственной иници-

циативе. «Тайный покупатель» отлично подходит для оценки и анализа соблюдения персоналом технологического процесса обслуживания, но не дает ответа на вопрос, как оценивает реальный потребитель компанию в целом, удовлетворен ли он полученным опытом взаимодействия с компанией и насколько он привержен бренду. Именно потому для получения объективной картины важно изучить мнение реальных клиентов.

В общем случае разработка полноценной системы качества обслуживания основывается на комплексном исследовании:

- технологического процесса продаж (методом «тайный покупатель»);
- области взаимодействия клиента и компании, а также удовлетворенности и лояльности конечного потребителя (исследование удовлетворенности и лояльности с анализом точек контакта);
- лучших российских и зарубежных практик (бенчмаркинговые исследования).

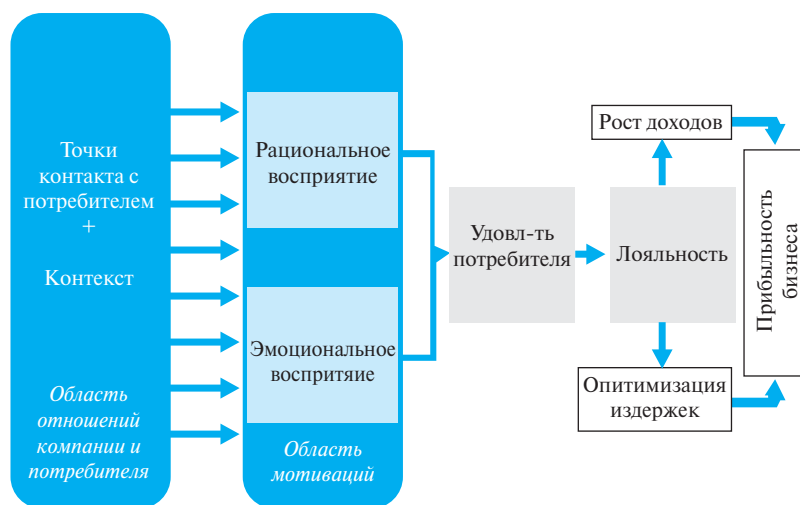


Рис. 4

Качество труда зависит от качества подготовки работников магазина, организации труда, четкости определения функций, выполняемых различными категориями работников, механизации и автоматизации условий труда, организации внутреннего контроля над деятельностью работников массовых профессий. Оценка осуществляется путем опросов покупателей, периодичность которых определяется типом магазина и целью опроса. Результаты опросов покупателей используются наравне с другими способами оценки качества обслуживания.

Каждый показатель имеет определенную значимость, характеризующую соответствующим коэффициентом, а качество обслуживания в целом определяется величиной среднего обобщающего показателя (суммой коэффициентов).

На данный момент для определения уровня культуры обслуживания существуют методические указания. При определении уровня культуры обслуживания принято считать:

- устойчивость ассортимента;
- уровень дополнительного обслуживания покупателей;

- затраты времени на ожидание обслуживания;
- уровень культуры обслуживания (по мнению покупателей).

Показатели, способные определить качество обслуживания покупателей, — это совокупность черт и характеристик услуги, которые имеют отношение к их способности удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности. Покупатель после посещения торгового зала оценивает состояние культуры обслуживания и перед выходом из магазина возвращает анкету продавцу или опускает ее в специально отведенный ящик.

Выделяют следующие группы показателей качества обслуживания: быстрота обслуживания; психологические показатели (вежливость, доброжелательность и т. д.).

Поэтому необходимо повышать уровень культуры торгового персонала, его профессиональные знания, вежливость, предупредительность по отношению к покупателям, умение четко и тактично выполнять порученные функции.

Важным требованием повышения качества торгового обслуживания является знание персоналом магазинов психологии покупате-

лей. Эти знания должны помогать работникам торговли:

- изучать типы и психологические особенности покупателей;
- мотивы совершения покупок;
- знать особенности восприятия покупателями различных товаров;
- владеть приемами сосредоточения их внимания на предлагаемых товарах;
- уметь возбудить интерес и желание к покупке тех или иных продуктов.

Без знаний основ психологии людей, их ощущений, восприятий, эмоций, желаний ни один работник магазина не сможет сейчас по-настоящему выполнять свои функции обслуживания покупателей.

Психологические факторы должны помогать продавцам обслуживать покупателей, убеждать их в целесообразности покупки товаров в их же собственных интересах. Покупатель всегда должен видеть в продавце защитника его покупательских интересов, а не купца, во что бы то ни стало желающего продать товар. Именно в этом состоит в первую очередь сложное искусство взаимодействия продавца с покупателем.