

В долгий путь.

Создание дружественного клиенту бизнеса - не столько дорогой, сколько длительный процесс. Он требует перестройки внутренних процедур и философии компании.

Аркадий Поддубный, "Эксперт Северо-Запад"

Не надо глубоко разбираться в управлении, чтобы заметить: российский бизнес в целом не дружелюбно настроен по отношению к потребителю. Поставщики срывают сроки, кассиры в магазинах медленно работают и грубят, банки закрываются именно в то время, когда клиенту удобно их посещать, и так далее. Очевидный ответ на вопрос, почему так происходит, заключается в том, что компании не умеют работать со своим персоналом, который по-прежнему мыслит и действует по-советски. Однако такое утверждение справедливо лишь отчасти. Воспитание адекватного персонала - действительно сложная для российских компаний задача, но создание бизнеса, ориентированного на клиента, не сводится к ее решению.

Невнимание к интересам клиента во многом обусловлено бизнес-моделью, в рамках которой до недавнего времени работало большинство отечественных фирм. Это модель быстрого насыщения рынков дешевыми товарами и услугами. В такой ситуации достижение высокого уровня сервиса не является целью компаний, потому что этот уровень не приоритетен для потребителя. Только сейчас, в связи с изменением конъюнктуры рынков, представители фирм заговорили о том, что готовы предпринимать серьезные шаги для повышения стандартов клиентского обслуживания, но результаты новых подходов проявятся не сразу. Создавая бизнес, ориентированный на клиента, компания вынуждена не только тщательно работать с персоналом "передней линии", но и оптимизировать всю цепочку внутренних процессов. Такого рода работа занимает длительное время.

Неценовые войны

Тема клиентоориентированности становится актуальной для российских компаний благодаря постепенному изменению типа конкуренции. "При одинаковом уровне ценовых и технологических предложений в отдельном сегменте рынка в действие вступают неценовые дифференциаторы, которые и определяют выбор клиента", - отмечает директор по маркетингу и развитию бизнеса петербургской сети "Скай Линк" Дмитрий Малаканчиков. С повышением чувствительности потребителя к неценовым дифференциаторам компании стали искать, какую дополнительную ценность можно придать своим продуктам и услугам. Как объясняет генеральный директор ЗАО "ВЭБ ПЛАС" Андрей Ширенко, прежде всего речь идет об эмоциональных ценностях.

"В 90% случаев решение клиента о смене поставщика - это эмоциональный шаг. И только в 10% случаев такое решение бывает обусловлено объективными факторами - качеством продукта или финансовыми условиями сотрудничества", - говорит Ширенко. Компании пытаются создавать дополнительную ценность, донося до потребителя в ходе маркетинговых коммуникаций сообщения о высоком уровне сервиса, который они поддерживают. Сегодня в Петербурге сложно найти фирму, которая бы не заявляла, что клиентоориентированность - основной пункт ее стратегии.

Превентивные меры

Сергей Куц, исполняющий обязанности заведующего кафедрой маркетинга факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета:

- Многие компании сегодня решают, стоит ли вкладывать деньги в повышение качества работы с клиентами. С одной стороны, степень клиентоориентированности, безусловно, определяется внешней средой, иными словами - уровнем конкуренции на рынке. Если конкуренции нет, то сервис в любом случае будет нулевым, поскольку затраты на его повышение не окупаются. Классическим примером такой ситуации является российский жилищно-коммунальный комплекс: настоящей конкуренции там нет, поэтому рынок не оценит улучшения сервиса. С другой стороны, грамотный менеджер, даже находясь в неконкурентной среде, будет действовать превентивно, то есть на два-три шага опережая потребности рынка.

Главный аргумент в пользу такого подхода заключается в том, что для создания клиентоориентированного бизнеса, во-первых, необходимо перестроить всю компанию: "отработать" только передний фронт, то есть подразделения, непосредственно контактирующие с клиентами, недостаточно. Во-вторых, чтобы получить максимальный эффект от перестройки собственного бизнеса требуется серьезно поработать с партнерами (смежниками). Поскольку ценность для конечного потребителя последовательно создается цепочкой организаций (так называемая цепочка ценностей - value chain), некачественная работа одного звена автоматически сводит на нет деятельность всех остальных. Клиентоориентированная компания должна иметь клиентоориентированных партнеров. Таким образом, можно резюмировать, что разработка программ работы с клиентами - это всегда долгосрочная стратегия.

Однако общение с руководителями петербургских компаний показало, что само понятие клиентоориентированности пока не имеет однозначной трактовки. В основном оно напрямую отождествляется с хорошим обслуживанием. В таком случае построение клиентоориентированного бизнеса сводится к разработке определенных поведенческих норм для обслуживающего персонала. Однако, как отмечает менеджер CRM-проектов компании "Лента" Андрей Сорокин, "если розничная сеть, скажем, продает некачественные продукты, то улыбки продавцов не могут компенсировать этот недостаток".

Не только улыбки

Приведенный Андреем Сорокиным аргумент объясняет, почему самые успешные компании постепенно сформулировали более глубокое определение термина "клиентоориентированность". "ВЭБ ПЛАС" даже зафиксировал это определение в одном из своих внутрикорпоративных документов: "Клиентоориентированность - направленность внутренних процессов компании на обеспечение удовлетворения потребностей клиентов".

В данной формулировке слово "внутренний" является одним из ключевых. Оно предполагает условное разделение бизнеса компании на две части - видимую и невидимую для клиента. При этом способность компании удовлетворить его потребности в значительной мере будет зависеть от работы "задней линии", то есть подразделений и сотрудников, не имеющих прямого контакта с клиентами. "Важно понимать, что клиент имеет дело не с обслуживающим персоналом, а с компанией, - поясняет Андрей Ширенко. - Бухгалтеры, например, не занимаются обслуживанием и не заключают контрактов. Однако им приходится сотрудничать с бухгалтерами компаний-клиентов. Если наша бухгалтерия не будет в срок предоставлять документы или просто станет невежливо разговаривать, то мы, скорее всего, клиента потеряем".

Ключевую роль невидимых для клиента подразделений подчеркивает и Сергей Бочкарев, заместитель председателя правления Промышленно-строительного банка (ПСБ). "Все обращают внимание на то, что операционисты многих российских банков не умеют дружелюбно улыбаться, - отмечает он. - Однако наивно полагать, что стоит научить персонал вести себя вежливо, и проблемы будут сняты. Не с улыбок надо начинать построение дружественного клиенту банковского бизнеса".

В данный момент большинство компаний могут достичь заметных позитивных изменений в части работы с клиентами за счет сугубо управленческих малобюджетных решений

Как поясняет Бочкарев, недружественность российской банковской системы имеет глубокие корни, они лежат в технологической и управленческой плоскостях. По его словам, "до самого недавнего времени технологии и управление в банках были построены так, что главной задачей персонала являлась обработка данных и подготовка отчетности. На работу с потребителями попросту не оставалось времени, многие банки обслуживали клиентов только несколько часов в день". Не случайно ПСБ начал перестройку клиентского обслуживания с замены технологической платформы, описания и перестройки процессов, только следующими шагами банка стали обучение и перевоспитание персонала "передней линии".

Качественный бизнес

Итак, если первое важнейшее понятие в рассматриваемой теме - "внутренний", то второе - "процесс". Управление процессами сближает процедуру развития клиентской ориентации с внедрением систем качества, о которых мы говорили в предыдущих публикациях проекта "Петербургский менеджмент: модели роста" (см. "Эксперт С-3" №33 от 5 сентября 2005 года). Собственно, зачастую совершенствование работы с клиентами является неотъемлемой частью системы качества. Такой подход практикуется, например, в компаниях "Хлебный Дом", "ВЭБ ПЛАС" и страховом обществе "Прогресс-Нева". "Своим главным конкурентным преимуществом мы считаем качество работы компании, - говорит генеральный директор СО "Прогресс-Нева" **Сергей Ковальчук**, - а под этим мы понимаем прежде всего качество работы с клиентами".

Компания, внедряющая клиентоориентированную систему качества, представляет свою деятельность в виде логичной последовательности процессов, в совокупности создающих ценность для клиента. Дальнейшая задача состоит в том, чтобы зафиксировать эти процессы в сознании сотрудников. Для решения указанной задачи компания может избрать один из двух методов.

Первый метод заключается в разработке регламентов, максимально подробно описывающих каждую процедуру. Такой путь избрала, в частности, "Прогресс-Нева": как рассказал корреспонденту "Эксперта С-3" Сергей Ковальчук, в этой компании даже существуют регламенты, которые разрабатываются специально под конкретных клиентов.

Несколько иной тактики придерживается "Хлебный Дом": выстраивая отношения с клиентами, он стремится уйти от жесткой стандартизации. "Бизнес каждого клиента имеет свою специфику, и наша система должна быть способна адаптироваться к ней, - объясняет директор по продажам "Хлебного Дома" Максим Большов. - Поэтому у нас мало детализированных регламентов, процедуры сформулированы в целом и описана их последовательность".

В поле!

Впрочем, независимо от того, какие регламенты предпочитает руководство компании, ему наверняка придется решить одну серьезную проблему. "Сегодня о клиентоориентированности вам скажет любая фирма, начиная от автостоянки и заканчивая крупным предприятием, - говорит Андрей Ширенко. - Однако на самом деле часто бывает так, что сотрудники компании клиентов не любят". Таким образом, задача, обозначенная Андреем Ширенко, состоит в том, чтобы привить сотрудникам философию, основой которой является правильное понимание роли клиента в бизнесе компании. Если персонал эту философию не разделяет, то никакие регламенты ему не помогут. "Человек всегда поймет, где улыбка является отражением доброжелательности, а где - результатом муштры", - уверен Максим Черняк, коммерческий директор петербургской сети "Скай Линк".

Набор методик, используемых компаниями для решения указанной задачи, весьма разнообразен. Так, среди ряда управленцев пользуются популярностью распространенные в Интернете письма председателя совета директоров компании "Евросеть" Евгения Чичваркина своему персоналу, в которых, в частности, говорится: "Я вас не люблю за неприветливость, совковое хамство и суровые рожи, смотрящие в пол". Однако, по мнению участников проекта, внутренних PR-мероприятий - агрессивных, как у Чичваркина, или "интеллигентных" - недостаточно для создания клиентоориентированной философии.

Как отмечает Максим Большов, чтобы такая философия появилась, необходимо преодолеть свойственную многим российским компаниям изолированность подразделений друг от друга и, следовательно, от клиента. "Мы стремимся создать такие условия, чтобы различные подразделения компании просто вынуждены были тесно контактировать друг с другом, - рассказывает Большов. - В частности, мы формируем систему, при которой отношения между подразделениями выстраиваются по принципу "клиент - заказчик". То есть правило "все для клиента" мы распространяем на внутрикорпоративные отношения".

В "Хлебном Доме" применяется еще один метод, способствующий максимальному сближению персонала всех уровней с клиентом. По словам Максима Большова, "тех, кто непосредственно не общается с клиентами, но принимает важные для них решения, мы периодически направляем "в поле", то есть заставляем ездить к ним вместе с торговыми представителями. При этом ставится конкретная задача - помочь клиенту решить какую-то проблему, а потом отчитаться о проделанной работе".

Дополнительным инструментом воспитания в сотрудниках клиентоориентированного мышления являются различные механизмы мотивации, как материальные (в том же "Хлебном Доме" зарплата всех без исключения сотрудников зависит от объемов продаж компании), так и моральные. Как полагает Андрей Ширенко, моральные стимулы заслуживают особого внимания. "Мы практикуем публичные разборы каждого конфликта с клиентами, - говорит он. - Когда вся компания узнает о неправильном поведении какого-либо сотрудника и о том, что сотрудник был наказан за это поведение, формируется определенная внутренняя среда. Если такая среда сформирована, людям, которые являются для компании чужими, будет неуютно в фирме". Резюмируя, отметим, что речь фактически идет о построении корпоративной культуры, в основе которой лежит идея клиентоориентированности.

Следи за собой

Еще одним важным этапом работы по построению клиентоориентированного бизнеса является создание механизмов, которые позволяли бы сразу анализировать качество обслуживания. Последнее представляется особенно важным, поскольку во многих компаниях качество обслуживания считается удовлетворительным до тех пор, пока клиент не уходит к другому поставщику. При кажущейся логичности, такой подход не лишен недостатков. "Когда клиент уже потерял, сделать, как правило, ничего нельзя, - считает Андрей Ширенко, - поэтому оценивать степень его удовлетворенности и принимать меры нужно заранее". К этому можно добавить, что, как показывает практика большинства компаний, порядка 80% прибыли фирма получает от 20% постоянных клиентов. Еще один аргумент в пользу постоянных клиентов приводит Максим Большов: "Для компании гораздо проще удерживать старых клиентов, чем привлекать новых".

При этом важно отметить, что для измерения степени удовлетворенности клиентов компании не обязательно инвестировать значительные средства в закупку дорогостоящих информационных систем наподобие CRM. Отсюда важнейший вывод, который относится не только к методам контроля, но и к клиентской ориентации в целом: "Развивать клиентоориентированный бизнес вполне по средствам и небольшой компании, - справедливо утверждает Андрей Ширенко. - Для этого достаточно разобрать десять жалоб и отреагировать на них". Впрочем, как считает Максим Большов, увидеть недостатки обслуживания можно и до того, как в компанию начнут поступать жалобы: "Когда я разговариваю с клиентом, то всегда спрашиваю, какой из наших торговых представителей с ним работает. Если клиент не помнит имя торгового представителя, мы расцениваем это как негативный сигнал".

В компании "Прогресс-Нева" одним из показателей качественного обслуживания считается соблюдение сотрудниками регламентов. "Мы регулярно проводим исследования внутри компании по технологии mystery shopping ("таинственный покупатель"), цель которых - выявить случаи несоблюдения установленных регламентов, - рассказывает Сергей Ковальчук. - По результатам каждого исследования принимаются решения: либо об изменении регламентов, либо о мерах воздействия на сотрудников". О похожей методике говорит Андрей Сорокин из "Ленты": "В обязанности персонала, работающего в торговых залах, входит оказание помощи покупателям, например в случае если кто-то не может распаковать коробку. Я сам иногда прикидываюсь немощным и проверяю, как продавцы реагируют на просьбу о помощи".

Безусловно, компания, рассчитывающая долго вести клиентоориентированный бизнес, не может совсем обойтись без внедрения новых технологий и, соответственно, без инвестиций. Чем жестче конкуренция, тем большее значение будут иметь скорость обслуживания потребителя и быстрота реакции на его жалобы, то есть факторы, основанные на технологиях. Однако в данный момент большинство компаний могут достичь заметных позитивных изменений за счет сугубо управленческих малобюджетных решений, в том числе упомянутых выше. Последовательное поведение топ-менеджера и руководителей среднего звена, которые ни разу не простят небрежного отношения к целевым клиентам, ничего не стоит в финансовом смысле и имеет решающее значение с точки зрения результатов.

Не все для клиента

Выражение "целевые клиенты" является важным. Возвращаясь к теме возможных интерпретаций понятия "клиентоориентированность", нужно отметить, что оно, подобно категории качества, относится к разряду субъективных. "Клиентоориентированность должна иметь свои границы, которые определяются избранной бизнес-моделью, - комментирует Андрей Ширенко. - Даже если мы говорим, что мы клиентоориентированы, это не означает, что мы будем делать для клиента все, о чем он просит". С ним согласен Андрей Сорокин: "Базовая идея нашей клиентоориентированности - экономия времени и денег покупателя. Соответственно, мы обязаны обеспечить удобную выкладку товаров, низкие цены и высокую скорость обслуживания. При этом у нас за каждым покупателем не ходит и не будет ходить продавец-консультант. "Лента" - предприятие, которое работает по системе самообслуживания".

Как подчеркивает **Дмитрий Сироткин**, заместитель генерального директора исследовательско-консультационной фирмы "Альт", подход компании к организации сервиса должен определяться потребностями целевой группы. "Не стоит пытаться удовлетворить всех, - утверждает Сироткин. - Основное

Без дураков



Дмитрий Сироткин, заместитель директора исследовательско-консультационной фирмы "Альт":

- Клиентская ориентация компании проявляется на трех уровнях: внешнем - соблюдение базовых стандартов обслуживания (вежливость, пунктуальность и т.д.); внутреннем - наличие у сотрудников компании ценностной установки на восприятие и удовлетворение потребностей клиента; деятельном - самостоятельное инициирование мероприятий, направленных на удовлетворение реальных или потенциальных потребностей клиента. Если на втором уровне компания реагирует на сигналы клиентов, на третьем она вносит изменения в бизнес-процессы или продукты/услуги, не дожидаясь таких сигналов.

К сожалению, лишь немногие компании могут похвастаться стабильным качеством обслуживания потребителей даже в части базовых стандартов, то есть российский бизнес не прошел еще первый уровень клиентской ориентации, не говоря уже о третьем. Обычно требуются простые вещи: внятные регламенты, привязанная к удовлетворенности клиентов система мотивации, регулярный контроль. Эти инструменты не используются в полной мере потому, что зачастую не соблюдается главное условие - приоритет клиентоориентированности для первого лица компании.

Любую действительно успешную компанию обычно отличает дружелюбность, позитивный настрой по отношению к своим клиентам. С ними стараются по-настоящему сотрудничать, а не просто удерживать с помощью тех или иных ухищрений. Пока немногим удастся преодолеть глубинную внутреннюю установку, что клиент - это навязчивый дурак.

внимание нужно уделять выстраиванию сервиса под целевого клиента. Если, например, ваше кафе специализируется на здоровом питании, то было бы странно разрешать в нем курить, хотя для курильщика вы в этом случае явно не выглядите клиентоориентированной фирмой".

Клиент не ждет

В заключение необходимо отметить, что на большинстве отечественных рынков повышенное внимание к сервису пока не является обязательным условием успешной работы компании. Однако, как отмечает Андрей Ширенко, компанию, не уделяющую внимания сервису, нельзя назвать дальновидной: "Сегодня можно работать с каким угодно уровнем сервиса, вопрос в том, сколько ты собираешься оставаться на рынке. Если компания планирует работать долго, то качественный сервис - обязательное условие".

Будущее стоит начинать сегодня: во-первых, сегодня компания, которая серьезно занимается управлением работой с клиентами, получает весомое конкурентное преимущество, а завтра хорошим сервисом уже никого не удивишь. Кроме того, в публикациях проекта не раз отмечалось: радикальные изменения достигаются медленно - это один из главных законов управления. Смена философии российского бизнеса, его перестройка в сторону уважения к клиенту - безусловно, радикальное изменение, которое займет не один год.

Санкт-Петербург