



Н. Гаршина,

директор по организационному развитию и управлению персоналом

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА В ОРГАНИЗАЦИИ



В этой статье представлен личный опыт автора о внедрении системы клиентского сервиса в компании, занимающейся торговлей на рынке B2B.

Компания столкнулась с необходимостью уточнить собственную клиентскую политику, так как среди руководства появились разногласия относительно оказания сервисных услуг клиентам и принципов работы с рекламациями.

Ориентация на клиента — один из корпоративных приоритетов компании, которые лежат в основе организационной идеологии. Но не все в руководстве компании одинаково понимали, что означает понятие «сервис высокого класса».

Работать над внедрением клиентской политики мы решили внутри организационного проекта, который и возглавила автор статьи.

10 шагов по реализации клиентской политики, которая должна была сбалансировать требования клиентов к сервису и интересы бизнеса:

- 1 Определяем параметры клиентского сервиса для каждой группы клиентов
- 2 Собираем информацию от клиентов о требованиях, предъявляемых к уровню сервиса
- 3 Анализируем клиентский сервис конкурентов
- 4 Улучшаем сервисное обслуживание клиентов
- 5 Реализуем программу улучшений клиентского сервиса
- 6 Обеспечиваем информационную поддержку клиентской стратегии
- 7 Назначаем ответственного за сервис
- 8 Мониторим и анализируем результаты внедренной системы клиентского сервиса
- 9 Пересматриваем параметры сервиса
- 10 Анализируем влияние сервисного предложения на отношения с клиентами в долгосрочной перспективе

Истинный клиентский сервис должен отражать взаимные интересы и предусматривать возможности долгосрочного сотрудничества и выстраивания доверительных отношений между участниками рынка.

ШАГ 1. ОПРЕДЕЛЯЕМ ПАРАМЕТРЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА ДЛЯ КАЖДОЙ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ

Клиентская база компании состояла из трех групп потребителей:

- Региональные дистрибьюторы.
- Торговые сети и магазины.
- Малый бизнес.

В рамках каждой из этих трех групп в зависимости от объема продаж и частоты закупок также выделялись категории клиентов: А, В, С. То есть структура клиентской базы была дифференцирована как по группам клиентов, так и по категориям (табл. 1).


ТАБЛИЦА 1

Структура клиентской базы

Группа клиента	Категория А	Категория В	Категория С
Региональные дистрибьюторы	ООО «Большой объем»	ООО «Средний объем»	ООО «Разовые сделки»
Торговые сети и магазины	ООО «Торговые сети»	ООО «Магазины»	ООО «Мелкая розница»
Малый бизнес	ИП «Часто и много закупаю»	ИП «Средний объем закупки»	ИП «Разовые покупки»

Дифференцировав клиентов по частоте закупок и объемам продаж, мы конкретизировали понятия «большой объем», «часто и много» и т. д., «оцифровав» эти параметры. Затем, исходя из полученных данных, мы определили приоритетных для нас клиентов. Ими оказались региональные дистрибьюторы и торговые сети.

Затем мы определили значимые для каждой клиентской группы параметры сервиса.

 **Первая группа параметров — «Удобство работы с компанией»:**

- Возможность быстро связаться с менеджером.
- Быстрое оформление документов.
- Удобство поиска информации на сайте.
- Быстрота получения ответа на запрос.
- Быстрота решения вопросов по рекламациям.
- Удобство парковки, месторасположение склада.

 **Вторая группа параметров — «Информационное сопровождение»:**

- Своевременность информирования об акциях и новинках.
- Наличие необходимой информации в личном кабинете.
- Своевременное обновление информации на сайте.
- Иные способы информирования.

 **Третья группа параметров — «Доставка продукции»:**

- Количество дней доставки в неделю.
- Возможность доставки в удобное время.
- Возможность дополнительной доставки при малых объемах.

 **Четвертая группа параметров — «Гостеприимство»:**

- Приветствие клиента по телефону.
- Встреча клиента в офисе.
- Встреча клиента на складе.
- Удобство размещения офиса или склада.

**Пятая группа параметров — «Учет мнения клиентов»:**

- Как мы спрашиваем мнение клиентов?
- Что мы делаем с полученной информацией?
- Как работаем с рекламациями?
- Как извиняемся за недоработки и ошибки?

**Шестая группа параметров — «Маркетинговые мероприятия и иные способы поддержки бизнеса клиента»:**

- Дни брендов на территории магазинов.
- Акции и специальные мероприятия в точках продаж.
- Презентация продукции в точках продаж.
- Мерчандайзинг в точках продаж.
- Рекламные носители в точках продаж.
- Консультация по продукту в точках продаж.

Итак, параметры клиентского сервиса мы определили. Можно ли было на основании полученной информации сделать выводы о том, что на самом деле важно для клиентов? Разумеется, нет. Нам необходимо было дополнить полученную в ходе такого анализа информацию данными исследования клиентских предпочтений.

ШАГ 2. СБОР ИНФОРМАЦИИ ОТ КЛИЕНТОВ О ТРЕБОВАНИЯХ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ К УРОВНЮ СЕРВИСА

Чтобы получить информацию о том, что действительно важно клиентам, мы использовали анкетирование, обзвоны и прямую коммуникацию в режиме переговоров — в зависимости от приоритетности клиентской группы.

Первоначально необходимо было решить вопросы организационно-технического характера:

- Кто будет собирать информацию от клиентов? Стоит нам создать отдельную службу в организации, или передать эту функцию на аутсорсинг, или поручить сотрудникам?
- Как часто нам необходимо получать информацию от клиентов? Слишком часто — надоедим клиенту, слишком редко — оставим клиента без внимания.
- Какие ресурсы потребуются для регулярного сбора информации? Нужно ли специальное техническое оснащение, программы и т. д.?
- Каковы цели сбора информации? Можно ли получить нужные нам данные иным способом?
- Где будет собираться и храниться вся полученная информация? Кто будет отвечать за сбор, анализ и хранение информации? Нужны ли для этого специальные технические ресурсы?
- Кто и в какие сроки должен анализировать полученную информацию и принимать решение? Кто будет отвечать за генерацию и реализацию идей по улучшению качества сервиса?

В данной ситуации мы решили, что способы получения информации от клиентов зависят от категории клиента. С приоритетными для нас клиентами мы решили обсуждать их требования к сервису в рамках переговоров. Впоследствии мы сделали подобные встречи регулярными, так как поддержание долгосрочных, взаимовыгодных отношений с крупными клиентами чрезвычайно важно для бизнеса. Для проведения таких регулярных встреч была сформирована группа переговорщиков из числа топ-менеджеров компании.

Так как требования к сервису на нашем рынке — это в том числе предложение определенных бизнес-решений для совместного продвижения продукции, то перед каждым топ-менеджером стояла задача провести интервью с клиентами, чтобы выявить те проблемы, которые мешают им развиваться.

Для нас было важно понять, какие из перечисленных клиентами трудностей мы могли бы преодолеть совместно с помощью различных маркетинговых мероприятий. Для каждого переговорщика был составлен план визитов к ключевым клиентам.

Это был очень интересный эксперимент, который помог объединить руководителей вокруг общих для компании интересов. В результате у нас появилась совместная с ключевыми клиентами программа продвижения нашей продукции.

Чтобы собрать информацию о требованиях к сервису клиентов других категорий, мы использовали такие методы сбора информации, как анкетирование, опросники, сервисы обратной связи и т. д.

Затем мы разделили полученную информацию на две группы:

- Важные для клиента параметры, не требующие существенных финансовых затрат от компании.
- Важные для клиента параметры, требующие существенных финансовых затрат от компании.

Нам было важно понять, приведет ли то улучшение, на которое мы потратим значительные денежные средства, к дополнительным выгодам для бизнеса в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

Перед тем как принять такое решение, мы решили собрать информацию о конкурентах, сервисах, которые есть в наличии у них. Поэтому третий шаг нашего проекта — это сравнительный анализ параметров сервиса в компаниях-конкурентах.

ШАГ 3. АНАЛИЗ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА КОНКУРЕНТОВ

Сначала мы определили список наших основных конкурентов. Затем провели сравнительный анализ с помощью специальной методики — экспертного сравнения параметров сервиса, оценили каждый параметр в баллах и в итоге составили сравнительную таблицу (табл. 2).

ТАБЛИЦА 2

Сравнительный анализ конкурентов по параметрам сервиса

Параметр для сравнения	Наша компания	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент С
Параметр 1	5	4	5	5
Параметр 2	4	5	5	5
...				

С помощью данной методологии мы проверили преимущества нашей компании на конкурентоспособность и определили сильные и слабые места в сервисе.

В частности, мы выяснили, что в некоторых позициях мы существенно проигрываем, но выигрываем по другим.

Мы снова сопоставили полученные данные с информацией, полученной при обработке результатов опросов клиентов, и выявили параметры, попадающие в так называемый фокус конкуренции, т. е. те, которые в данный момент времени в наибольшей степени отвечают потребностям клиентов.

В результате проделанной работы мы выяснили, что по большому количеству параметров, попадающих в фокус конкуренции клиентов, мы либо проигрываем, либо находимся с конкурентами на одном уровне. При этом улучшение каждого параметра, важного для клиента, требует определенных финансовых затрат и перестройки бизнес-процессов.

После этого мы провели сравнительный анализ параметров сервиса, попадающих в фокус конкуренции друг с другом, распределив таким образом их по степени важности для клиента. Это необходимо было сделать для того, чтобы определить первоочередные меры для финансирования проектов улучшения качества сервиса.

Результаты своего исследования мы оформили в виде таблицы (табл. 3).

Анализ с целью выделения приоритетных составляющих сервиса мы проделали для каждой клиентской группы:

- Региональные дистрибьюторы.
- Торговые сети и магазины.
- Малый бизнес.

После этого стало понятно, какие составляющие сервиса нужно подтянуть в первую очередь.

На основе этой информации мы сформировали дополнительные предложения, позволяющие предлагать приоритетным клиентам высококлассный сервис, и разработали план работы по улучшению стандартов сервиса (табл. 4).

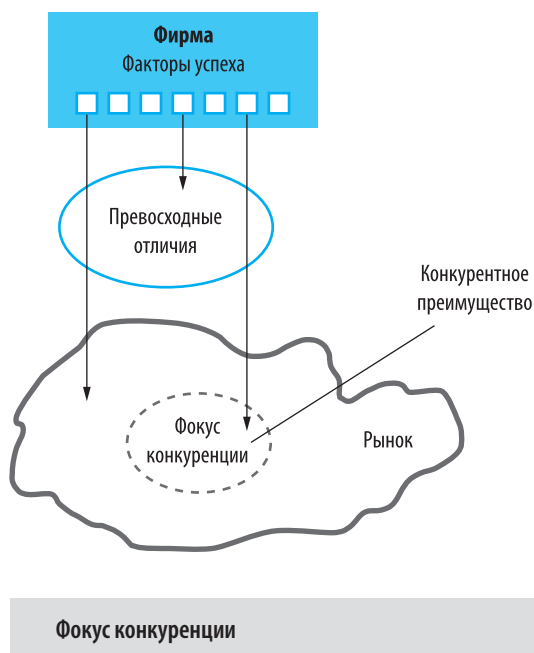


ТАБЛИЦА 3

Сравнительный анализ важности параметров сервиса для клиентов

Параметр сервиса	Место (важность)
Возможность быстро получить ответ на заявку	4
Возможность заказать доставку в определенный промежуток времени	1
Возможность получить консультацию по использованию продукции	4
Наличие различных способов оплаты товара	3
Бонусная поддержка	5
Мерчандайзинг в точках продаж	5
...	

ТАБЛИЦА 4

План работ по улучшению параметров сервиса

Сейчас мы делаем так	Клиенты хотят так	Конкуренты делают так	Решение	Ответственный
Режим работы склада — с 9:00 до 18:00 с понедельника по пятницу	С 8:00 до 20:00 без выходных	С 8:00 до 20:00 без выходных	Провести анализ затрат при изменении работы склада, так как этот параметр стоит на первом месте	Иванов И. И.
...				

ШАГ 4. УЛУЧШАЕМ СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

После того как мы проанализировали каждый параметр и приняли решение о возможности улучшения, мы довели показатели до необходимых среднерыночных стандартов. Но нам важно было предложить первоклассный сервис приоритетным группам клиентов.

Ранее, на первом этапе проекта, мы уже проанализировали потребительскую базу, дифференцировали клиентов в зависимости от объемов и частоты закупок и выделили приоритетные категории. Поэтому на данном шаге мы для каждой группы клиентов определили соответствующий уровень сервиса (табл. 5).

Разумеется, каждый качественный параметр: «достаточный», «приемлемый», «высокий» мы конкретизировали и «оцифровали».

ТАБЛИЦА 5

Соответствие уровня сервиса определенной категории клиентов

Прибыль/объем продаж	Низкий объем продаж	Средний объем продаж	Высокий объем продаж
Низкая прибыль	Приемлемый уровень сервиса	Приемлемый уровень сервиса	Достаточный уровень сервиса
Средняя прибыль	Приемлемый уровень сервиса	Достаточный уровень сервиса	Достаточный уровень сервиса
Высокая прибыль	Достаточный уровень сервиса	Высокий уровень сервиса	Высокий уровень сервиса

Например, мы определили способы взаимодействия нашей компании с клиентами каждой группы. Так, для обслуживания региональных дистрибьюторов и торговых сетей были выделены персональные менеджеры.

Клиенты категорий «малый бизнес и магазины» обслуживаются через сайт и call-центр.

Маркетинговые мероприятия и иные способы поддержки бизнеса клиента требуют существенных затрат, в связи с чем мы тщательно проанализировали и пересмотрели политику клиентского сопровождения в части стимулирования сбыта в точках реализации продукции у клиентов. Программы поддержки в точках продаж клиентов зависели от присвоенной клиенту категории.

Аналогичным образом мы проанализировали все параметры сервиса, важные для клиентов. Таким образом мы сбалансировали соотношение прибыли, получаемой компанией от каждой группы клиентов, и уровень предоставляемого сервиса.

ШАГ 5. РЕАЛИЗУЕМ ПРОГРАММУ УЛУЧШЕНИЙ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Чтобы добиться высокого уровня клиентоориентированности, мы также разработали программу регулярного обучения сотрудников и контроля исполнения стандартов сервиса. Для этого мы провели работу по улучшению параметров сервиса, которые важны для клиента, но не требуют серьезных финансовых затрат.

В формате групповой работы мы рассмотрели некоторые сервисные составляющие:

- возможность дозвониться и получить информацию;
- скорость реагирования на запросы;
- качество предоставляемой информации и т. д.

Результаты проведенного анализа мы зафиксировали в специальной таблице для удобства анализа (табл. 6).

ТАБЛИЦА 6

Анализ малозатратных параметров сервиса

Параметры сервиса	Потребитель ожидает этого	Потребителю это нравится	Это нейтрально для потребителя	Это не нравится потребителю	Потребитель готов это терпеть	Потребитель этого даже не ожидает (супер-предложение)
Связь с менеджером (получение информации, решение вопросов)	Клиент ожидает, что он позвонит и сразу получит всю необходимую информацию	Нравится, когда вопрос клиента решается сразу, в «одно переключение»	Предоставление информации о компании во время ожидания	Если ожидание более 1 минуты, то информация во время ожидания начинает раздражать	Ожидание ответа на звонок в пределах 2-х минут	Клиент позвонил с рекламацией, сразу решил вопрос и еще что-то получил в качестве «комплимента»
...						

Проанализировав эти параметры, мы приступили к их улучшению. В частности, разработали необходимые скрипты для консультантов call-центра, ввели дополнительные возможности для обработки обратной связи от клиентов и т. д.

ШАГ 6. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КЛИЕНТСКОЙ СТРАТЕГИИ

Чтобы ориентация на интересы клиента стала частью корпоративной стратегии компании, необходимо поддерживать стандарты высокого уровня сервиса на уровне корпоративной идеологии и культуры.

Для этого мы разработали ряд мероприятий, направленных на идеологическую поддержку новой клиентской политики:

- публикации, поддерживающие политику клиентского сервиса, на корпоративном сайте и в газете, рассылки, наглядная агитация в виде плакатов на досках объявлений;
- поощрения сотрудников за исполнение стандартов сервиса и достижение высоких показателей;
- закрепление на уровне ценностей типа поведения, ориентированного на клиента.

ШАГ 7. НАЗНАЧАЕМ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА СЕРВИС

Чтобы политика в сфере клиентского сервиса стала реальным инструментом достижения целей бизнеса и способствовала формированию конкурентных преимуществ, необходимо назначить ответственного за сервис.

Для начала мы:

- описали бизнес-процесс «Управление взаимоотношениями с клиентами»;
- определили входы и выходы данного бизнес-процесса, критерии эффективности;
- назначили владельца данного бизнес-процесса (ответственного за выполнение показателей бизнес-процесса).

После этого мы разработали и внедрили систему контроля выполнения данного бизнес-процесса.

ШАГ 8. МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕДРЕННОЙ СИСТЕМЫ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

На данном этапе мы разработали процедуры, позволяющие отслеживать индекс потребительской удовлетворенности параметрами сервиса и степень лояльности клиентов, их приверженность компании. Для этого внедрили процедуру аудита сервисных показателей по всем контактам клиентов с нашей компанией: сайт, социальные сети, офис, документация, реклама, корпоративные автомобили, склад, упаковка, отзывы в интернете и т. д.

Также мы разработали критерии необходимого и достаточного уровня сервиса для каждой клиентской группы и регулярно мониторили эти показатели, а по результатам мониторинга проводили необходимые корректировки.

ШАГ 9. ПЕРЕСМОТР ПАРАМЕТРОВ СЕРВИСА

Определенные нами параметры сервиса требовали постоянного анализа с точки зрения актуальности для клиента. Рынок развивается, предпочтения клиентов тоже меняются. Поэтому важно отслеживать поведение конкурентов в сфере клиентского сервиса и ожидания потребителей.

Применяя описанную выше методику формирования конкурентных преимуществ в области сервиса, мы регулярно (не реже одного раза в год) пересматривали параметры сервиса и вносили изменения в клиентскую политику на основе изменившихся потребностей.

ШАГ 10. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СЕРВИСНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

В этом году проект по внедрению системы клиентского сервиса отметил свой трехлетний юбилей. При подведении итогов нам было важно оценить улучшения в сфере сервиса в динамике.

За три года наш проект претерпел определенные изменения, мы внедрили ряд совершенно новых показателей, влияющих на удовлетворенность клиентов. Определенных результатов добились и по степени лояльности клиентов. В частности, мы улучшили показатели по развитию клиентской базы, частоте и глубине повторных закупок, укрепили долгосрочные отношения с приоритетными клиентами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Истинная клиентская ориентация заключается не в том, чтобы удовлетворить или предвосхитить ожидания всех потребителей. Для бизнеса важно выделить приоритетных клиентов и обеспечить качество сервиса для них более чем на 100 %. Для этих клиентов необходимо создавать новые сервисы, превосходящие их ожидания.

Для прочих потребителей сервис должен находиться на уровне, покрывающем затраты бизнеса на организацию обслуживания клиентов.

Руководству компании не стоит воспринимать фразу «Клиент всегда прав» буквально. На рынке B2B важна кооперация с клиентом, взаимодействие, направленное на достижение взаимовыгодных результатов. А прав клиент или нет — покажет время. 