

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ

© 2006 Т.И. Марченко, В.Ф.Бобров

Тольяттинский государственный университет сервиса

Проблема клиентоориентированного подхода к управлению поставщиками услуг рассматривается с позиции формирования лояльности покупателей к предприятиям сферы услуг, которые являются одной из основополагающей

Активное развитие сферы услуг показывает, что конкурентная борьба между товаропроизводителями и услугодателями за потребителя все в большей степени приобретает неценовой характер, а ее результат - получение прибыли – напрямую зависит от степени удовлетворенности покупателей не только качеством товара, но и качеством обслуживания и их лояльности к предприятию в целом.

Качество обслуживания и формирование лояльности покупателей к предприятию сферы услуг являются одним из основополагающих принципов работы. Чем жестче конкуренция, тем более чувствительным становится отношение покупателей к предлагаемому сервису, качеству обслуживания и квалификации персонала. Являясь важным критерием конкурентоспособности, качество обслуживания определяет эффективность продвижения реализуемых товаров, результативность деятельности сервисного предприятия.

Наличие лояльности, т. е. благоприятного отношения покупателей к конкретному предприятию и его товарам и услугам служит основой для получения стабильного объема продаж, что, в свою очередь, является стратегическим показателем устойчивости сервисной деятельности. В свою очередь, основой для лояльности служит позитивный опыт, который потребитель приобрел в процессе пользования товарами (услугами). Важную роль при этом играет степень напряженности коммуникаций между покупателями и персоналом предприятия. Именно поэтому определение приоритетных мер и необходимых корректирующих воздействий, а также

дополнительных мероприятий в целях улучшения качества обслуживания на любом предприятии должно стать первостепенным фактором его успешного существования на рынке.

Рассмотрим следующие варианты управления взаимоотношениями с покупателями.

1. Формирование клиентской базы данных, являющейся информационной основой стратегии, которая направлена на то, чтобы предложить покупателю наибольшую ценность с помощью обеспечения максимально высокого качества сервиса и соответствия товаров индивидуальным требованиям покупателя;

2. Модернизация клиентской базы данных, являющейся идеологией, необходимой для снижения уровня расходов предприятия на обслуживание покупателей;

3. Формирование клиентской базы данных как информационной основы оборонительной стратегии, реализуемой через механизм программ поощрения клиентской лояльности на основе данных о частоте покупок, совершенных теми или иными покупателями.

Все три подхода приведены в порядке убывания потенциала к завоеванию устойчивой конкурентной позиции и возрастания потенциала к сохранению существующего положения.

После того как предприятие определит, что будет являться основой его политики в области управления взаимоотношениями с покупателями, необходимо уделить внимание соотношению общей ориентированности предприятия на покупателей (элемент орга-

низационной культуры), информации и организационных переменных (постановка целей, используемые критерии, организационная структура).

В этой связи представляется интересным исследование ряда вопросов, характеризующих ориентацию сервисного предприятия на покупателей, а именно:

- формирование клиентоориентированной идеологии предприятия;
- требуемая информация для управления взаимоотношениями с покупателями
- оценка уровня лояльности покупателей;
- отношение покупателей к сервисному предприятию;
- оценка степени удовлетворенности качеством обслуживания и ряд других вопросов.

Что касается клиентоориентированной идеологии, в практике часто наблюдается значительный разрыв между тем, что декларируется в миссии предприятия и заявлениях высшего руководства, и тем, что получают покупатели.

Существуют различные качественные состояния или типы поведения персонала по отношению к покупателям и соответствующий изменениям типов их поведения имидж сервисного предприятия с точки зрения этих покупателей.

При определении сущностных характеристик поведения персонала сервисного предприятия, которые определяют то или иное его качественное состояние, необходимо исходить прежде всего из интересов и потребностей покупателей. В зависимости от этих характеристик поведение будет принимать разные качественные состояния и отражаться в сознании покупателей, порождая то или иное субъективное целостное восприятие предприятия или его имидж.

Каковы же потребности покупателей в отношении поведения работников предприятия?

В процессе приобретения товара или получения торговой услуги у покупателя в отношении поведения персонала проявляются следующие потребности: в соблюдении интересов покупателя при осуществлении предприятием любых действий; в персонализации предложений предприятия, т. е.

предприятие должно учитывать все личные пожелания покупателя при его обслуживании; потребность в сопричастности к бизнесу предприятия, когда покупатель может контролировать процесс формирования предложения для него; в социальном контакте (доброжелательность, вежливость, доверительное отношение со стороны персонала); в информации (покупателю необходимо иметь объективную информацию о приобретаемом товаре – свойства товара, как использовать, где отремонтировать и т. д.); в социальном признании (покупать те или иные товары быть престижно для покупателя, поскольку это отождествляет его с определенным привилегированным классом людей); в оперативности исполнения заказа (оперативность обслуживания); в компетентности и профессионализме работника и его надежности (выполнение работником взятых на себя обязательств); и предоставлении выгодных условий для покупки.

Все эти потребности покупателей должны учитываться при формировании поведенческой культуры персонала. То, насколько они учитываются, зависит от определенной фазы развития поведенческой культуры.

Исходя из того, как и в какой степени учитываются потребности клиентов, выделяют четыре типа поведения персонала по отношению к покупателям:

1. притягательное «клиентурное»;
2. избирательное «клиентурное»;
3. «антиклиентурное»;
4. «псевдоклиентурное».

Сущностные характеристики каждого из этих типов поведения определяются - прежде всего тем, учитываются или не учитываются потребности покупателя в поведении персонала и если учитываются, то в какой степени.

При притягательном «клиентурном» типе поведения персонал максимально учитывает интересы и потребности покупателей. Потребность последнего в социальном контакте требует от работника создания атмосферы радушия, заботы и доброжелательности, вежливости обращения и такта. Учитываемая потребность покупателя в социальном признании, работник должен дать почувствовать покупателю его значимость и статус.

Потребность покупателя в информации учитывается и раскрывается работниками прежде всего через осознание того, какая именно информация нужна покупателю, в какой форме она должна быть предоставлена, насколько она должна быть полной и исчерпывающей и в то же время неперегруженной и незапутанной.

В результате в сознании покупателя формируется некий положительный стереотип, который способствует закреплению определенных традиций и привычек при взаимодействии с данным предприятием. Как результат – потребитель становится менее “чувствительным” к цене, он нуждается в дополнительных товарах и услугах, которые увеличивают стоимость основного набора товаров и услуг. Следовательно, субъективное восприятие притягательного “клиентурного” поведения персонала с покупателями в сознании покупателей становится позитивным, поскольку оно учитывает их интересы, максимально удовлетворяет их потребности, способствует достижению ими своих целей. В этом случае покупатели приобретают положительный опыт при взаимодействии с персоналом предприятия и, таким образом» имидж этого предприятия приобретает в их сознании положительные черты.

Противоположный тип поведения персонала предприятия по отношению к покупателям – это “антиклиентурный” тип. При таком типе поведения сотрудников потребности покупателей не учитываются. Покупатель может оттолкнуть такое поведение работника магазина, как изменение им оговоренной ранее цены; невыполнение принятых на себя обязательств; присутствие неточностей при описании потребительских свойств товара; в разговоре работников чувствуется спешка, стремление отделаться от покупателя; покупателю не дают необходимую информацию; задаются упреждающие вопросы или даются заранее заготовленные ответы; сотрудники ссылаются на занятость, долго ищут информацию или не владеют информацией в полной мере.

С одной стороны, часть перечисленных проблем связана с принятыми на предприятии нормами поведения персонала. С дру-

гой стороны, эти проблемы вызваны недоработками в системе внутренних коммуникации.

В этом случае покупатели приобретают отрицательный опыт при взаимодействии с персоналом предприятия. Субъективное целостное восприятие “антиклиентурного” поведения в сознании покупателей становится негативным, поскольку не учитывает их интересы, не удовлетворяет их потребности и не способствует достижению ими собственных целей. При “антиклиентурном” поведении работников предприятия в сознании покупателей складывается такой негативный имидж, который не мотивирует их на дальнейшие взаимоотношения с предприятием.

Но возможен и промежуточный тип поведения сотрудников, который может привлекать покупателя, и одновременно, настораживать его. Такой тип поведения называется “псевдоклиентурным”. Его сущностью является преувеличенно внимательное отношение к покупателю. Это поведение характеризуется определенными социально-психологическими признаками, которые порождают у покупателя своеобразные переживания

Существует еще один промежуточный тип поведения – избирательное “клиентурное” поведение: поднимая высоко требования к персоналу, последний начинает отсеивать покупателей как следствие осознания этим персоналом собственной значимости. В данном случае индивидуальная и качественная работа ведется только с теми клиентами, которые приносят предприятию максимальную прибыль. Для этих покупателей поведение персонала будет скорее “клиентурным”, т. е. благодаря высокому профессионализму и особым навыкам работники максимально учитывают потребности таких клиентов. Соответственно имидж предприятия с их точки зрения будет позитивным и будет мотивировать их к дальнейшему взаимодействию с предприятием.

Резюмируя вышеизложенное, хотелось бы сформулировать задачи, которые должен решать персонал сервисного предприятия, практикующий клиентоориентированные продажи и непосредственно контактирующий с покупателями:

- управлять процессом купли-продажи,

т.е, процессом принятия решения о покупке;

- формировать и развивать отношения с покупателем, которые станут прочным фундаментом будущих сделок и сотрудничества в целом;

- исследовать маркетинговые возможности рынка, представленного данным покупателем с тем, чтобы предложить ему наибольшую ценность;

- обеспечивать эффективную коммуникацию с покупателем, т.е, базовый процесс, в ходе которого решает названные выше задачи.

Следующим важным моментом управления клиентоориентированными поставщиками услуг является вопрос формирования информационной базы. Одни предприятия пытаются выполнять эту работу собственными силами, другие – передают ее на аутсорсинг. Возможно ли самостоятельно успешно проводить эту работу в рамках предприятия? Не пострадает ли бизнес из-за поверхностного ознакомления с итогами, представленными аутсорсинговой компанией?

Да, эту работу рекомендуется проводить самостоятельно, если для активного сбора данных использовать современные технологии и собирать ежедневно всю разнообразную информацию, поступающую извне. В условиях ограниченности имеющихся ресурсов (финансовых, временных, кадровых и т. д.) руководству предприятия необходимо принять решение об объеме и качестве собираемой информации, методах ее обработки и способах хранения.

Кто является вашим покупателем?

Какие потребности ваших покупателей вы будете удовлетворять?

Ответы на данные вопросы позволяют определить круг клиентов и сегменты потребительского рынка, на которых предприятие собирается работать. Выбранные сегменты рынка и есть тот источник доходов, задача повышения которых и ставится в финансовых показателях.

С какими покупателями необходимо работать в условиях ограниченности ресурсов?

- только с постоянными клиентами;

- со всеми клиентами.

Сбор данных ведется по всем покупателям вне зависимости от частоты и объема

совершаемых ими покупок. Но постоянные покупатели – категория, требующая особого внимания со стороны предприятия. Согласно принципу Парето, 80% всех покупок совершает 20% покупателей. Почему покупатель становится постоянным? В первую очередь, из-за предсказуемости. Понимая это, предприятия-лидеры стремятся минимизировать риск возникновения кризисных ситуаций.

Таким образом, основная стратегическая задача клиентоориентированного управления сервисным предприятием сводится к объединению усилий всех функциональных подразделений и направлению их на достижение стратегической цели – добиться удовлетворенности каждого отдельного покупателя. Основные задачи тактического клиентоориентированного управления – это разработка инструментов по работе с покупателями.

Какого покупателя считают лояльным?

Идеально лояльным является покупатель, который:

1. постоянно совершает покупки в одном предприятии, ни при каких обстоятельствах не меняя своей приверженности;

2. прощает недостатки в отношении качества, сервиса, цены;

3. готов подробно рассказать о себе, своих потребностях, образе жизни, пожеланиях;

4. советует друзьям, знакомым, родственникам покупать товары в данном предприятии;

5. внимательно выслушивает, просматривает всю рекламную информацию;

6. поддерживает мероприятия по улучшению качества, снижению цен, повышению эффективности деятельности предприятия и сам готов финансировать эти мероприятия;

7. понимает и защищает интересы предприятия, как свои собственные.

Конечно, достичь идеальной лояльности своих покупателей практически невозможно, но стремиться к этому нужно. Условно можно разделить методы повышения лояльности покупателей на два типа – прямые и косвенные.

К прямым относятся методы финансового стимулирования. Чаще всего, это предоставление различных скидок (дисконтная система), начисление бонусов за покупки или

за пользование услугами (бонусная система), “подарки”, персональные распродажи (временные скидки на определенный ассортимент) и т.д. Чтобы итогом акции не стала разочарованность покупателя, необходимо начислять скидки быстро и безошибочно.

Разработка дополнительных услуг (создание электронного магазина, способствующего повышению лояльности уже существующих покупателей и привлечению значительного количества новых покупателей, обслуживание по кредитным картам, ввод бесплатной упаковки и дополнительных гарантий, оптимизация системы доставки, продление времени работы магазина).

Стирание границ внутри торговой сети, позволяющее достигать лояльности к сети в целом, а не к конкретным розничным точкам, посредством обеспечения единого уровня качества обслуживания покупателей в любом магазине сети. Поскольку торговые точки территориально удалены друг от друга, необходимо, чтобы информационные системы производили обмен данными в режим реального времени, гарантируя безошибочность и сохранность информации вне зависимости от качества линии связи.

Косвенными являются методы, использующие нематериальные стимулы; создание особой атмосферы совершения покупки или обслуживания, внимательное отношение к каждому покупателю, учет его индивидуальных особенностей и потребностей. Иногда именно нематериальные стимулы формируют долгосрочную лояльность покупателей. Применение косвенных методов основано на изучении индивидуальных характеристик и ценностей покупателя, иррациональных шаблонов его поведения и реакций.

Формирование лояльности требует значительных инвестиций со стороны предприятия, которые часто не приносят желаемого эффекта. Основная проблема заключается в том, что целью собственников и менеджмента предприятия является получение прибыли. Поэтому потребители изначально имеют негативную установку – “Они зарабатывают на нас деньги”, что осложняет формирование лояльности.

Разочарование покупателей – еще одна проблема которую связывают с тем, что они

не знают чего ожидать от предприятия, которое не стремится их об этом информировать. В результате у покупателей складываются неоправданные ожидания. Когда они не сбываются, возникает чувство разочарования.

Как оценить целесообразность расходов на работу с покупателями?

В систему управления взаимоотношениями с покупателями необходимо заложить ключевые показатели эффективности клиентской составляющей, по которым и будет организовано данное управление. В их числе выделяют: доля рынка с точки зрения количества покупателей, затраченных денежных средств или объема проданных товаров, удовлетворение потребностей покупателей (отражает степень удовлетворенности покупателя в соответствии со специальными критериями оценки результатов проделанной работы), их лояльность, сохранение (оценивает в абсолютных или относительных единицах степень удержания имеющейся клиентской базы) и расширение (оценивает в абсолютных или относительных единицах расширение клиентской базы), прибыльность (отражает чистую прибыль от покупателя или сегмента рынка после исключения расходов на их поддержание). Показатель прибыльности покупателей может свидетельствовать о том, что некоторые целевые покупатели являются убыточными. Особенно это характерно для новых покупателей, когда серьезные усилия, затраченные на их завоевание, должны быть уравновешены прибылью, полученной от продажи товаров и услуг новичкам. В таких случаях предполагаемый срок прибыльности становится основанием для сохранения данного покупателя или отказа работы с ним.

Перечисленные показатели позволяют соотнести их с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительскую ценность предложений; становятся важнейшими критериями оценки результатов работы с покупателями.

Благодаря современным технологиям возможности для контроля за работой персонала значительно расширяются. Видеонаблюдения, установленные в магазинах, держат продавцов в “тонусе” и стимулируют вежли-

вое обращение кассиров с покупателями. Работа торгово-оперативных работников может стимулироваться с помощью набора критериев, включающих в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели.

Как подготовить систему ключевых показателей оценки работы персонала?

В качестве финансовых показателей необходимо использовать те, на которые работники могут оказывать непосредственное влияние. Нельзя доверять разработку показателей, характеризующих работу подразделений, самим подразделениям (риск несогласо-

ванности показателей). Значимость показателя определяется по его удельному весу,

Например, использование системы бонусов. На момент совершения продажи продавец видит, какой бонус он получит, т. к. эта информация закодирована в ценнике на товаре. После совершения сделки данные о продаже автоматически фиксируются и передаются из кассовых аппаратов в информационную систему предприятия. На основе этой информации ежемесячно составляется отчет с перечнем проданных товаров и бонусов по каждому менеджеру.

## **CUSTOMER-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT OF SERVICE PROVIDERS**

© 2006 T.I. Marchenko, V.F. Bobrov

Togliatti State University of Service

The problem of customer-oriented approach to management of service providers is considered from the position of formation of loyalty of buyers to the enterprises of service sphere, which are one of establishing.