



Наталья Ханьшева,
директор Маркетингового
агентства "МаркетКом"

КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Сотрудники всегда делают только то, что вы контролируете!

Я уже и не помню, в какой книге я эту фразу прочитала, но сейчас распечатка с этим выражением висит у меня перед глазами на работе всегда, и я на опыте убедилась, что написанное действительно правда.

На днях прошло заседание дискуссионного клуба, где обсуждались тренинговые программы для продавцов, а именно: стоит ли обучать продавцов в условиях кризиса, меняются ли требования компаний к тренинговым программам и т.п. Готовясь к данному заседанию, мы провели очередной опрос самарских компаний, среди которых такие отрасли, как банки, страховые компании, строительные и лизинговые компании, всевозможный ритейл и т.п., с целью понять, учат ли всё-таки в кризис продавцов и как оценивают итоговую эффективность. Вот что у нас получилось:

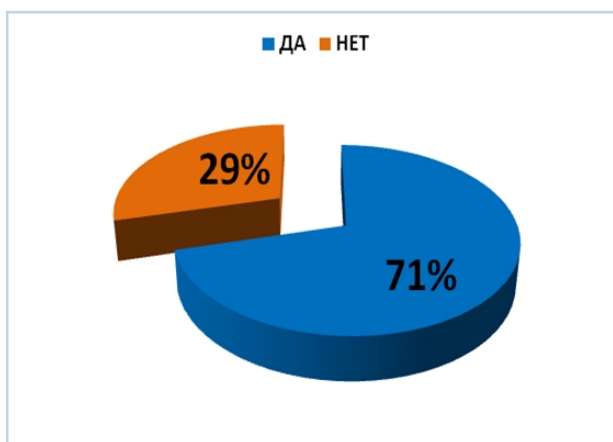


Диаграмма 1. Процент компаний, обучающих торговый персонал

Кто такой продавец? Это тот, кто выступает последним звеном во всей цепочке продаж,

т.е. маркетолог со своей стороны делает всё возможное и невозможное, чтобы привлечь покупателя, для этого вкладываются огромные усилия и деньги в рекламу, тренинги и т.п., и итог всех этих усилий зависит от продавца: продаст или нет? Конечно, подавляющее большинство занимается обучением персонала, и мы этому только рады: значит, компании понимают, что это действительно важно, а значит и то, что от этих обучений должна быть эффективность. Но когда мы стали более подробно спрашивать, чему именно обучают компании, есть ли разработанные и принятые стандарты продаж (ещё этот документ называют сценарии продаж, книга продаж, стандарты сервисного обслуживания), оказалось что:

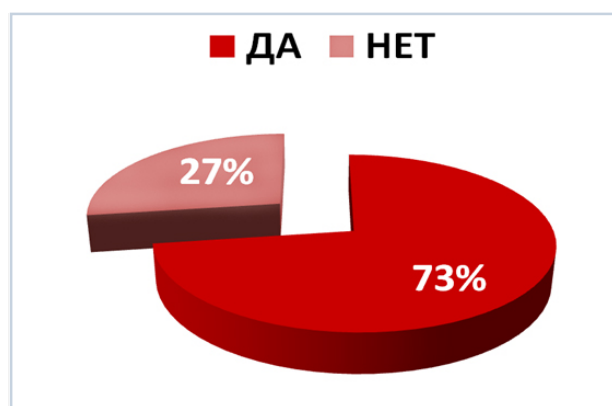


Диаграмма 2. Стандарты обслуживания клиентов

Нет в компаниях чёткого регламента общения с клиентом, ведь мы же все понимаем, что этапов взаимодействия с потребителем много, начиная со встречи и заканчивая подписанием договора или выдачей чека, или послепродажным звонком, чтобы удостовериться в удовлетворённости покупателя. Самым популярным ответом на вопрос: **А почему у вас нет корпоративных стандартов?** Мы получили ответ: **Да мы понимаем**

Маркетинговое агентство «МаркетКом». Корпоративные стандарты обслуживания клиентов

что надо, вот только руки никак не дойдут...

Может быть, кризис это то самое время, чтобы начать заботиться о своих потребителях, которых с каждым днём становится не так много, и они более осознанно тратят свои деньги?

В итоге получается, что большинство компаний проводит обучение, правда, непонятно, на основании каких программ и стандартов, а какой процент контролирует исполнение тех важных моментов продаж, которые даются на обучении?

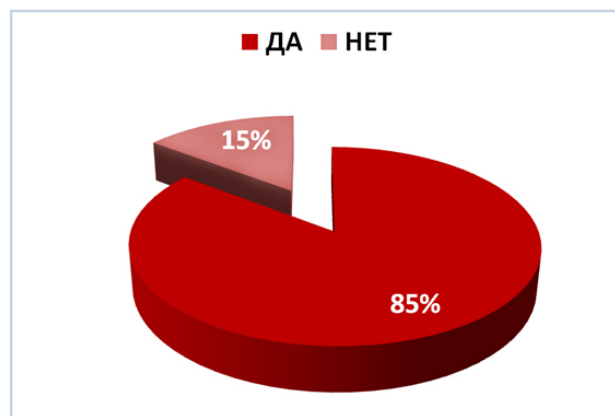


Диаграмма 3. Контроль исполнения корпоративных стандартов

Практически все компании оценивают свой торговый персонал и это вполне понятно, а вот как они это делают? Сами или с привлечение специалистов?

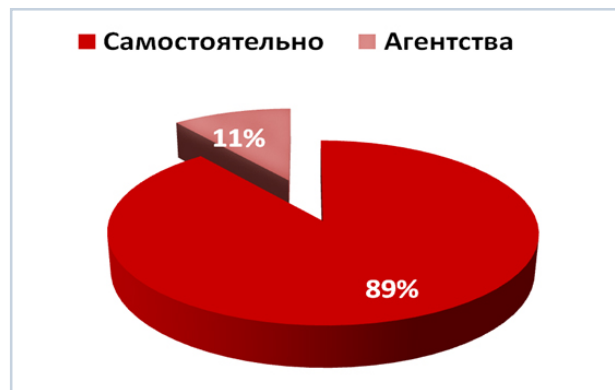


Диаграмма 4. Система оценки персонала

Практически все это делаю самостоятельно! Но как? Как можно объективно оценить самого себя? На результаты исследования, выпол-

ненного сторонней организацией, не оказывают воздействия организационные, межличностные и "политические" факторы, которые в той или иной степени воздействуют на работников внутри компании. К тому же организация и проведение объективного исследования, последующее обобщение и анализ результатов - это работа, которая требует значительных затрат времени и других ресурсов. Быть может это стоит доверить специалистам?

Собственный опыт...

Расскажу случай из практики. Мы осуществляем ежемесячную проверку одного крупного банка, головной которого офис находится в Москве. В компании разработаны стандарты работы консультанта, на основании которых мы и проверяем. При первой проверке консультант нехотя с нами пообщался (она была очень занята компьютером), немного рассказала о предлагаемых условиях, в итоге не дала нам даже визитку и не попрощалась - мы были немного шокированы! Разумеется, всё посещение записывалось на диктофон, результаты проверки (анкета + запись) были отправлены в Москву. Мы думаем, что консультант изначально не знал, что его могут проверить, поэтому и проявил всё свое хладнокровие. То, что мы наблюдаем сейчас, просто никак не соотносится с тем, что было ранее. Человек тот же, условия работы те же, так что же изменилось? Просто сотрудник знает, что в любой момент его могут проверить! А каков итог? Всё изменилось в лучшую сторону. Чем выше заинтересованность в потребителе, тем больше шансов, что он купит и останется довольным!

Стоит отметить, что в Самаре по сравнению с другими регионами ситуация какая-то странная: все прекрасно понимают, что сейчас надо работать по-новому, что условия изменились, наблюдается снижение платёжеспособного спроса, но большинство при этом не предпринимает активных действий в плане улучшения работы торгового персонала. Проблемки света наблюдаются в банковском секторе, ритейл старается как-то контролировать своих продавцов, именно эти отрасли и составляют 33% компаний, использующих "тайного покупателя" как инструмент повышения эффективности работы торгового персонала.

Маркетинговое агентство «МаркетКом». Корпоративные стандарты обслуживания клиентов

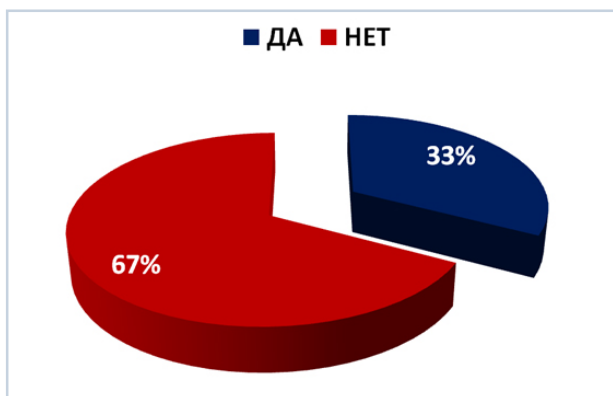


Диаграмма 5. Использование "Тайного покупателя"

Совершенно не ясно, что же мешает компаниям разработать и внедрить систематическую проверку соблюдения стандартов продаж? Ведь все организационные моменты (разработка легенд, анкет, подбор и обучение персонала, проверки, обработка данных и написание итогового отчёта) берут на себя специализированные агентства, все, что нужно делать компании, это просто получить конечные данные и скорректировать работу не ВСЕХ сразу, а конкретного сотрудника... И поверьте мне, после такой беседы он не захочет больше попасть на "ковёр" к руководителю. Текущая ситуация такова:



Диаграмма 6. Частота проведения оценок персонала

По необходимости - самый распространённый ответ! А когда возникает эта необходимость, спрашивали мы. "Ну, когда недовольный клиент пожалуется..." Трудно добавить к этому какие-то комментарии.

И, напоследок, живая беседа

Подготавливая материал для дискуссионного клуба, помимо опроса, мы делали аудиозаписи телефонных переговоров с консультантами из различных отраслей. К сожалению, невозможно с помощью текста передать всю интонацию общения, но хотя бы точный диалог смогу. Наш сотрудник звонит в офис строительно-риэлторской компании:

С: алло, а с кем можно поговорить о квартире, долёвке?

В: секундочку, сейчас соединю...

А: да, я слушаю

С: здравствуйте, а можно с вами поговорить по поводу покупки квартиры - долёвки?

А: слушаю

С: молодая семья...

А (перебивает): ну у нас под ипотеку нет ничего

С: нет такого, да?

А: неа

С: а что есть тогда?

А: ну в смысле что есть?

С: ну если без ипотеки, а сразу всю сумму?

С: алло? алло? БРОСИЛ ТРУБКУ....

Вот такой у нас получился диалог. И где, спрашивается, технология ведения телефонных переговоров? А где выявление потребностей и преодоление возражений? А где результаты обучения? Ведь наверняка компания потратила немалые деньги на проведение закрытых тренингов и дело не в том, насколько эффективен тренинг, а в том, что одни получают и пользуются инструментами, а другие этого не делают. Важно не только научить, но и проконтролировать выполнение.

Есть контроль - есть работа. Есть работа - есть эффективность. Чем выше эффективность - тем больше прибыли получит компания. Это простая, логическая цепочка!

Будьте лучше, выше, продавайте больше, чем ваши конкуренты!

