

Клиентоориентированность: куда прикладывать усилия?

Продолжаем рассказ о тонкостях клиентоориентированности, в третьей части мы выясним, куда же нужно прикладывать усилия, дабы взрастить эту самую клиентоориентированность.

Автор - Елена Стецюк, преуспевающий бизнес-тренер, владелица двух бизнесов.

Чтобы определить, куда прикладывать усилия, надо понять, какие активы бизнеса существуют. Их три:



И есть 2 правила:

1. Бизнес сильный только тогда, когда силен каждый актив.

2. Активы надо развивать равномерно.

«А где деньги?» – спросите вы. Как видите, денег тут нет. Почему? Потому что деньги не актив, а инвестиция. Деньги – это то, что вкладываем в каждый из активов.

Получается, что вы и только вы выбираете, какой актив развивать. Можно купить самый лучший товар и не обучать продавцов. Или строить системы лояльности и не расширять ассортиментную матрицу... К успеху в бизнесе такие стратегии развития не приводят. Чтобы построить настоящий сервис для клиента, надо прилагать усилия во всех трех направлениях: товарах, клиентах, сотрудниках.

ТОВАРЫ:

Обратилась за консультацией по росту продаж дама-предприниматель. Бизнес – розничная продажа детских игрушек. Пошли

на склад, а там... Это, может, и игрушки, но такого низкого качества, что любящий родитель ребенку вряд ли купит. Спрашиваю: «Вы своим детям такие игрушки купите?» – «Нет, что вы! Даже когда денег не было, я своей дочке одну, но хорошую куклу покупала». – «А зачем вашим клиентам этот товар покупать надо?» – «Ну не знаю, дешево же».

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НЕ ЗНАЕТ, КТО ЕГО КЛИЕНТ? Зачем клиенту покупать этот товар? О КАКОЙ УЖ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ МОЖЕТ ИДТИ РЕЧЬ?

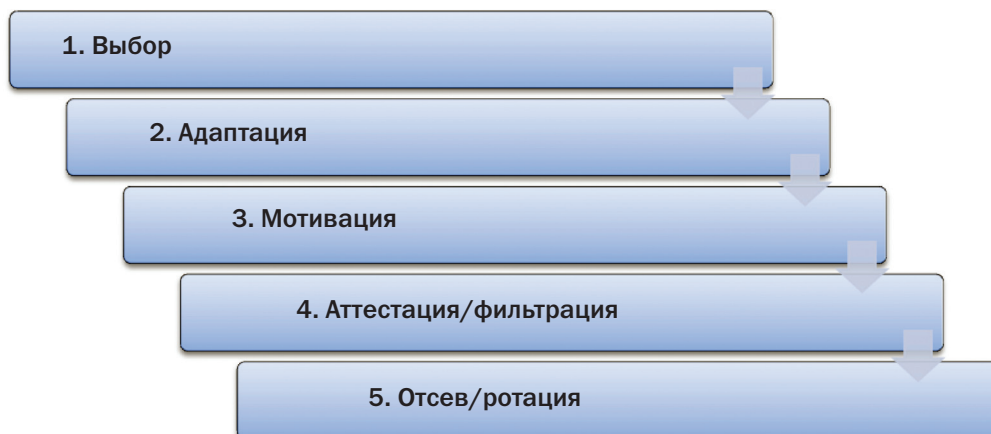
И тут надо знать еще одно правило: **надо быть клиентом своего бизнеса!**

А если быть потребителем своего товара невозможно? Быть или не быть клиентом своего бизнеса – об этом надо задумываться еще на этапе выбора ниши для своего бизнеса. И если вы изначально не собираетесь покупать свои товары и услуги, то надо думать о подопытных кроликах, о том, где вы будете брать представителя целевой аудитории вашего бизнеса и как он будет осуществлять аудит.

В нашем примере дочь у бизнес-леди выросла. Однако сама клиентка была мамой и покупала игрушки. Тогда надо вспомнить, на что она обращала внимание, когда выбирала подарок крохе? Что она вкладывала в понятие «хорошая кукла»? Помните, как мы кусали, нюхали, гремели, пытались открыть все, что в дальнейшем оказывалось у наших деток? Ничего не изменилось, и сейчас надо было попробовать, греметь, нюхать...

Предположим, что предприниматель вообще не имеет детей. Тогда надо спросить у нескольких мамочек, гуляющих в парке (целевая аудитория), какие игрушки они покупают. Сходить в детские сады. Поспрашивать знакомых с детьми, провести опрос в социальных сетях. Проводите исследования. Анализируйте. И только затем принимайте решения о поиске поставщика и заключении договора.





А если при выборе ниши вы использовали стратегию «от конкурента», т.е. выходите на рынок с товаром, который уже продается, то надо провести еще и конкурентный анализ. Пример анализа есть у меня на сайте в серии статей про клиентскую базу данных.

СОТРУДНИКИ

Для построения системы клиентоориентированного сервиса усилия надо прикладывать на всех этапах работы с персоналом (см. схему). «Не названного не существует», и если на каком-то этапе будет упущен контроль за важным показателем, то этот показатель выполняться не будет.

Задача	Срок	Вес	Результат
Согласно ABC-классификации составить график, изучить закупки и особенности работы с клиентами	18.10–22.10	20%	Сформировать предложение по группе А
Познакомиться с клиентами: – иногородними – по телефону; – местными – лично	18.10–22.10 25.10–15.11	50%	Описать каждого клиента, с точки зрения перспектив совместной работы

1. ВЫБОР

Мы выбираем сотрудников, согласно профилю должности. **Пример:** обычно сотрудника торгового зала мы выбираем по следующим характеристикам:

- клиентоориентированный;
- коммуникабельный;
- ориентированный на достижение командного (или индивидуального) результата;
- самостоятельный при выполнении своих функциональных обязанностей (или готовый все действия согласовывать с руководителем);
- инициативным и творческим (или *изо дня в день скрупулезно выполняющим одну и ту же работу*).

Но вот вопрос: а как измерить клиентоориентированность?

Можно использовать метод «Три плюса и три минуса» или метод провокации, однако это дополнительное время, которое рациональнее использовать на что-то другое (некоторые методики вы сможете найти в конце этой статьи).

Очень хорошо, если вы или ваш руководитель службы персонала знаете, что такое метапрограммы. Тогда выбор становится более точечным. И мы выбираем сотрудника с внешней и внутренней референцией.

Референция внутренняя: необходимо, чтобы специалист и **понимал потребности клиента**, и реализовывал цели и задачи организации (умел выдержать разумный баланс скидок, грамотно объяснить ценовую политику компании).

Референция внешняя: важный результат работы специалиста – **реакция клиентов на его действия**, поэтому при принятии решений он должен, прежде всего, ориентироваться на

потребности потенциальных клиентов.

Смотрите, мы еще только подбираем специалиста, а уже обращаем внимание на его клиентоориентированность.

2. АДАПТАЦИЯ

Основное направление процесса адаптации – усвоение писанных и неписанных норм и правил компании. Принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей. Чтобы не «прозевать» клиентоориентированность на этом этапе, мы в лист задач и функций на период испытательного срока можем включить следующие строки:

Кажется, что здесь ничего нет про клиентоориентированность. Однако один из основных принципов клиентоориентированности: **знай своего клиента**. И от того, как сотрудник будет подготовлен к самостоятельной работе, зависит наша дальнейшая с клиентом работа.

3. МОТИВАЦИЯ (от лат. *movere*) — побуждение к действию.

Уже из названия ясно, что если мы не будем выделять в системе мотивации ответственность и оплату за клиентоориентированность, то ее в нашем бизнесе не будет. И тогда может возникнуть вот такой функционал.

Ассистент менеджера несет ответственность за:

1. Вежливое общение с клиентами.
2. Соблюдение условий ценовой политики **при отпуске товара клиенту**.
3. Надлежащее оформление всех необходимых документов, связанных с отгрузкой товара, **для клиента и для бухгалтерии**.
4. Работу с браком согласно инструкции в пределах своей компетенции.

5. Своевременное внесение в «***» информации о **претензиях клиентов** по доставке/комплектности груза.

А матрица ключевых показателей может выглядеть вот так:

Критерии результативности	Вес	Ед. изм.	План	Факт	% выполнения
Количество отгруженных товаров в день на клиента	35%	штуки			
Отсутствие рекламаций (обоснов. жалоб)	25%	штуки			
Оценка руководителя	20%	балл			
V продаж по его работе	10%	\$			
Отсутствие проблем с документооборотом	10%	штуки			
	100%		MBO		%

Вес показателя «отсутствие жалоб» 25%! Больше только объем продаж! Только не забудьте написать документ, что же такое в вашем понимании «жалоба» от клиента и когда ее можно считать обоснованной.

АТТЕСТАЦИЯ – это определение квалификации работника с целью проверки соответствия занимаемой должности. Это отличный инструмент фильтрации, который редко используют хабаровские компании. И опять мы добавляем критерий, который показывает, как наш сотрудник работает с клиентами. Например:

Отношения с клиентами (вежливо, эффективно, поддерживает постоянный контакт по рабочим вопросам, при поступлении претензий обсуждает их с клиентами, информирует о принятых мерах по претензиям. Ставит интересы клиента на первое место).

4. ОТСЕВ

Его мы производим по итогам аттестации. Помним, что нам нужен сильный актив – сотрудники, так как товар у нас уже самый лучший, а с клиентами мы работать учимся.

Блок «**знать, что конкретно делать?**» при создании системы клиентоориентированного сервиса будем разбирать в следующей статье.

Фотография Анны Масловой

Методики измерения клиентоориентированности

Метод «Три плюса и три минуса»

Выбираем основные навыки, нужные для работы сотруднику. Например: назовите три плюса и три минуса работы с людьми.

1. Большинство ответов начиналось с «+» – позитивное мышление.

2. Последовательность +/- меняется, человек отражает приоритеты – отвечает на то, что для него важно.

3. Больше «-» – мышление загрузочное, для стартапа и активных продаж не подходит.

4. Важно обратить внимание на **ОЦЕНОЧНЫЕ** суждения.

Метод «ПРОВОКАЦИЯ»

Выбираем критический объект взаимодействия для должности. Создаем провокацию в виде вопроса или утверждения, используя именно эту характеристику:

- Почему так много конфликтных клиентов?
- Почему от продавца требуют много лишнего?
- Почему так много проблем со складом?

Слушаем, что отвечает кандидат:

- Если эмоциональная **негативная** характеристика, то такой соискатель нам не подходит.

- В случае компромисса копаем глубже, пока не найдем истину.

- Если характеристика объектов позитивная, даем дополнительную провокацию – проверяем, чтобы ответ не был социально желательным.

CASE-интервью

КЕЙС: выберите вредные формулировки при переговорах, обоснуйте и замените на позитивные.

- Мы решим ваши проблемы.
- Вам придется доставлять все самостоятельно.
- Если для вас это дорого, мы можем удешевить.
- Нет, таких условий мы предоставить не можем.

И еще:

- Анализ мотиваторов (деньги, признание, оценка, здоровье,... около 50 штук).

- Проективные вопросы (что заставляет людей работать эффективно? почему люди увольняются? в каких ситуациях оправдана ложь?).

- Модель «почему одни – ДА, а другие – НЕТ?

Тестирование и многие другие.