



К читателю

Вчера, сегодня, завтра...

(Единство времени, места и действия в современном бизнесе)

Еще "вчера" большинство компаний было озабочено, главным образом, проблемами "хорошего товара" - поставками, эксклюзивными договорами, раскруткой новых товарных групп и видов услуг, расширением ассортимента продукции. Опыт ведения бизнеса при этом каждодневно подтверждал очевидную истину: будет хороший товар (услуга) — будут и деньги. Именно на такой почве поднялись и состоялись многие известные и уважаемые сегодня фирмы. И никому не мешало при этом полное отсутствие внутренней организации, стремление решать задачи "всей толпой" — побеждал отнюдь не порядок, но темп решения задачи.

"Сегодня" акценты в ведении бизнеса сменились. Попытки тиражировать успешные бизнес-технологии, распространять удачный опыт географически или по ассортиментной составляющей быстро выявили новые виды проблем. Стало очевидным, что, кроме самого товара, не менее важную роль играет и место, в котором его предлагают. На рынке развернулась настоящая битва за торговые площади, наиболее перспективные участки, а непосредственно в торговых залах воцарилось модное понятие "мерчендайзинг". "Битва за места" активно перемещается в регионы, сначала — в города-миллионники, далее — везде. Коммерсанты все большего количества фирм, с трудом преодолевая привычку ждать появления клиента на своем рабочем месте, начинают отрываться от офисных стульев и выходить навстречу потребителю в места его естественного обитания.

Оказалось, однако, что хороший спрос на отдельные группы товаров вовсе не гарантирует успеха бизнеса в целом. Когда товара становится много, и продается он разнообразными способами в самых разных местах, эффект от его продаж легко "съедается" прогрессивно усложняющимися проблемами по управлению товарными, денежными и информационными потоками. Поэтому к "битве за место" сегодня начинает тесно примыкать "битва с издержками". Именно в контексте этой борьбы принципиальными становятся вопросы оптимальной внутренней организации бизнеса, прозрачности и рациональности его бизнес-процессов, оперативности механизмов принятия и реализации решений, четкости процессов обратной связи...

Но начавшаяся сегодня работа с издержками неотвратимо подводит к задачам завтрашнего дня, к тому, от чего уже в самое ближайшее время будет зависеть благополучие лидирующих направлений бизнеса. Это — качество работы с клиентами. Работа, значимость которой определяется уже той простой причиной, что забота о "старом", привязанном к фирме клиенте, стоит компании гораздо меньших затрат, чем регулярное привлечение новых клиентов. Особенно в тех случаях, когда после

первого посещения компании эти клиенты принимают решение по возможности больше в нее не возвращаться. Да еще, по известным канонам, отваживаются от такого посещения пару-тройку своих ближайших знакомых и родственников.

Так получилось, что материалы настоящего выпуска сконцентрировались вокруг этой темы "завтрашнего дня" - организации системы качественного обслуживания заказчиков, способной сформировать когорту постоянных и верных клиентов фирмы. Некоторые аналитики считают, что для устойчивого положения компании на рынке, способного обеспечить серьезный запас прочности даже в жестких кризисных обстоятельствах, соотношение "старых" и "новых" заказчиков должно быть не менее чем 20%:80%. Но за день и даже за месяц самой сосредоточенной работы добиться такого показателя невозможно. Поэтому лучше задуматься о завтрашнем дне сегодня. ✨

Е. Емельянов

Из жизни замечательных...

На шаг впереди

Известно, что характерная черта лидеров бизнеса — это обостренное чувство перспективы. Именно это чувство и послужило основой рабочей встречи ведущих менеджеров таких различных компаний, как "БиЛайн" и "СпортМастер".

Сфера телекоммуникации, в которой ведет свою деятельность "БиЛайн", - это рынок острой конкуренции, и здесь работает "велосипедный принцип": остановился в развитии — упал. Поэтому систему обслуживания клиентов приходится совершенствовать постоянно. "СпортМастер" же, являясь по сути единственным лидером на рынке спортивных товаров, находится в гораздо более мягких рыночных условиях. Тем не менее для высших менеджеров Компании вопрос о создании системы обслуживания клиентов оказался далеко не праздным.

Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

Инструментарий руководителя

Занимательная арифметика или
Сколько стоит вежливость стр.3

Краткий словарь управленческих терминов
CRM стр.4

На организованной сотрудниками Консалтинг-Центра “ШАГ” встрече Елена Елизарова, руководитель действующей службы “Customer Service” компании “БиЛайн”, человек с уникальным опытом построения и развития систем обслуживания клиентов в нескольких телекоммуникационных компаниях, рассказывала коллегам о ключевых принципах и важных нюансах построения подобных систем. Коллеги из “СпортМастера” активно размышляли о вариантах построения такой системы в своей отрасли, где ничего похожего на российской почве еще не пытались делать. Краткие выдержки из стенограммы этой встречи — в нижеследующем тексте.

- Зачем нужна система Customer Service в случаях, когда имеется сеть магазинов и клиент приходит в них сам?

Рынок телекоммуникаций, безусловно, отличается от розничной торговли, однако тенденции во многом сходны. Сегодня качество товара, предлагаемого разными розничными сетями (сравним, например, “ДелтаСпорт” и “СпортМастер”), становится все более и более сходным. Но почему-то в один магазин люди ходят с большим желанием, а в другой — с меньшим. “Взять” клиента, сделать его фанатом сети — можно в основном за счет обслуживания. Продавать так, чтобы покупали только у вас! Все должно быть проникнуто желанием удовлетворить запросы клиента.

- В каком подразделении организации должна находиться служба CS?

Обычно обслуживанием клиента занимаются продающие подразделения. В некоторых организациях (а в телекоммуникационных компаниях — во всех) создаются отдельные подразделения CS. Однако забота о клиенте — это в первую очередь не вопрос структуры, а идеология. Реальный толк от системы обслуживания появляется только тогда, когда на качество обслуживания завязаны все части Компании. И все — от Генерального директора до последнего исполнителя — понимают, насколько важно поддерживать отношения с клиентами.

Я работала в крупных иносфирмах и знаю, что в тех из них, где действительно заботятся о клиенте, руководство компании лично время от времени посещает структуры CS и наблюдает за их работой. Когда меня пригласили в “БиЛайн”, я спросила своего будущего шефа, как часто он бывает в службе приема звонков абонентов. И он ответил: “Раз в месяц”. Потому что он сам когда-то руководил этой службой и знал, насколько она важна. Я поняла, что здесь будут всерьез относиться к CS, — и согласилась работать.

- Что из себя представляет CS в “БиЛайне”?

У нас есть специалисты, которые принимают входящие звонки. Кроме того, мы используем оборудование для обзвона клиентов. Операторы сами звонят, предлагают новые услуги, и 95% клиентов идут на контакт.

Имеется и претензионная служба, куда клиенты обращаются с жалобами. До определенного момента со

всеми звонками работают операторы. Но если возникает угроза, что клиент уйдет к конкурентам, его переключают на специальных сотрудников. Они занимаются сохранением клиента, борются с оттоком. Имеется целая программа по сохранению клиентов.

- Но ведь угроза расторжения договора — она может быть и скрытой. В каком случае подключается “группа сохранения”?

Если мы узнаем, что кто-то был недоволен нашим обслуживанием, мы сами ему звоним и спрашиваем, все ли в порядке. По статистике два звонка в год клиенту — и он никуда от вас не уйдет.

- Как операторы получают обратную связь о своей работе?

Их постоянно прослушивают, они об этом знают, это очень стимулирует. Контролируется содержание и время ответа (средний ответ — 40 секунд). На основании результатов прослушивания им начисляются премии.

- Ваши операторы поддерживают миссию Компании по отношению к клиенту?

Конечно. Если мы используем в рекламе слоган “С нами удобно”, так это не просто для красного словца: это и для внутреннего использования. Всем, кто так или иначе вступает в контакт с клиентами, мы внушаем постоянно: “Клиент не должен ждать, он должен чувствовать себя комфортно, ему должно быть удобно”. Все эти лозунги и призывы висят на стенах, и все прописано в должностных инструкциях.

Это повторяется, пока не дойдет до всех, до каждой уборщицы. Потому что если операторы будут стараться изо всех сил, а клиент, приходя в офис продаж, получит мокрой тряпкой по ногам, то это перечеркнет все усилия. В советские времена практиковались всякие доски почета, но их воздействие было слабым. У нас все это есть и все действует. Недавно я вручала лучшим операторам билеты в театр. Вы бы видели, как они реагировали, как подходили благодарить! Для Компании это ничего не стоит, а эффект — сильнейший.

- Для компаний какого уровня необходимо создавать отдельную службу CS?

Это решение руководителя. Если бы я руководила даже одним магазином, я бы назначила кого-то из продавцов ответственным за CS. Принципиально важно, чтобы кто-то за это отвечал, а будет ли отдельная служба — это уже следующий вопрос.

- Каков финансовый эффект от CS?

Его можно посчитать по оттоку клиентов. Отток явно снижается.

- Как Вы относитесь к CRM?

CRM — это хороший инструмент, который многое оптимизирует в работе Компании. Но внедрять его имеет смысл лишь тогда, когда в Компании уже имеется отработанная внутренняя технология, и ее надо лишь автоматизировать. ✨

Занимательная арифметика или Сколько стоит вежливость?



Многие руководители считают, что качество работы их сотрудников с клиентами несовершенно. Но затрудняются «оцифровать» это несовершенство. А

значит — оценить масштаб проблемы. В этой статье читатель сможет найти простой прием, способный помочь при принятии управленческого решения.

Эксперты по маркетингу в области торговли и оказания услуг утверждают, что трое из десяти клиентов, реально желающих что-то купить, отказываются от покупки или, купив, от дальнейшего сотрудничества только потому, что с ними обошлись недостаточно вежливо. Такое утверждение справедливо для обычных компаний, где работают обычные сотрудники (не чемпионы по грубости), но не ведется целенаправленная работа по повышению качества обслуживания клиентов. Из-за этого компания теряет деньги. Например, один средний магазин обуви или одежды «недополучает» в день порядка 3000 долларов, а средний супермаркет - около 12000 долларов. Не верите? Давайте посчитаем.

Метод, который мы предлагаем, - очень простой, и в этом заключается его главное достоинство. Конечно, он не даст точных данных. Зато позволит за пять минут оценить порядок потерь от недостатков качества обслуживания. Итак, из чего складываются потери?

$$P = \$ * n * k * b, \text{ где}$$

- P — потери оборота за день;
- \$ - величина среднего чека;
- n — количество посетителей в день;
- k = 0,3 — коэффициент потерь клиентов из-за дефектов качества обслуживания;
- b — коэффициент реальных покупателей.

Некоторые пояснения:

Потери оборота за единицу времени (P) — это те деньги, которые «проходят» мимо компании вместе с клиентами, теми самыми тремя из десяти (k), которые оказались недовольны качеством обслуживания.

Количество посетителей в день (n) можно посчитать, используя специальные устройства (аппарат с фотоэлементом на входе), а если такая возможность отсутствует, можно воспользоваться средними цифрами «по отрасли». Так, если верить деловой прессе, средний супермаркет в районе с хорошей проходимостью посещает в день от 2000 до 4000 человек, а магазин промышленных товаров - от 1000 до 3000 человек. Много, конечно, зависит от размера и местоположения магазина.

Коэффициент реальных покупателей (b) показывает, сколько человек из десяти зашедших в магазин имеют реальное намерение совершить покупку. Этот показатель сильно отличается в различных видах бизнеса. Эмпирические данные некоторых наших клиентов и общедоступные цифры из деловой периодики говорят, что коэффициент реальных покупателей для московских

продуктовых супермаркетов равняется 0,7 — 0,9; для магазинов промышленных товаров — от 0,2 до 0,4; для предприятий сферы бытовых услуг (химчисток, парикмахерских и т.п.) — практически равен 1.

Величина среднего чека (\$) - термин из лексикона ритейлеров, обозначающий отношение общей выручки за период времени к количеству покупателей. Для наших расчетов возьмем \$30 в продуктивном супермаркете и \$60 в магазине одежды - обуви.

Итак, взяв *меньшие* из приведенных показателей и осуществив несложные арифметические действия, мы получаем потери среднего магазина промышленных товаров, равные 3 600 долларам в день, и потери среднего продуктового супермаркета - 12 600 долларов в день. Таким же способом можно посчитать потери оборота практически для любого предприятия в сфере торговли или оказания услуг.

А какие результаты у Вас? Сколько теряет Ваша компания? ✨

Д. Тарантин

Вести с рынков

На компьютерном рынке - резкий спад. Построенный по дистрибуторскому принципу, этот бизнес зависит, прежде всего, от благополучия производителей. Но стоимость акций высокотехнологических компаний на NASDAQ продолжает падать. Цены на компьютеры снижаются примерно 1 раз в 2 недели. Если за это время товар не продан, он становится убыточным. Уровень прибыли на рынке колеблется в диапазоне 1-5%.

Продолжает расти все, что связано с сопровождением бурно развивающихся торговых сетей. Так, на рынке систем безопасности сектор оборудования для торговых предприятий серьезно обогнал ранее лидировавшее направление офисных систем безопасности. Наиболее низкие темпы развития — у сектора систем защиты информации, где ведущие позиции занимают программы антивирусной защиты.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр «ШАГ» от всей души поздравляет с днем рождения:

Компанию «Автомир» - с 9-летием!

Автокомбинат №28 - с 60-летием!



Компанию «АКСИМА Консалт» - с 1 годовщиной!

Компанию «МОВЭКС» - с 9-летием!

CRM - Customer Relationship Management - "управление отношениями с клиентами" — идеология ведения бизнеса, при которой в центре внимания оказываются потребности конкретного клиента.

Появление CRM было связано с усилением конкуренции. По мере насыщения рынков возможности привлечения новых клиентов сокращались, и все больше компаний стало приходиться к выводу, что для отрыва от конкурентов им недостаточно иметь качественный продукт и минимизировать издержки. На первый план вышла задача удержания клиентов¹. Началась конкуренция на уровне сервиса — теперь, чтобы быть успешной, от компании стал требоваться высокий уровень обслуживания и индивидуальный подход к клиентам.

Индивидуальный подход предполагает, что организация "помнит" все сведения о клиенте и об истории своих с ним взаимоотношений. Это означает, например, что:

- клиент не будет вынужден пересказывать содержание отправленного месяц назад письма или вчерашнего разговора - даже если разговор состоялся с другим сотрудником;
- компания отслеживает состояние счета клиента и знает, когда и на какую сумму, — с учетом его обычных расходов, - счет нужно пополнить;
- в день рождения клиенту предложат персональную скидку или подарок;
- наконец, компания знает нужды клиента и предлагает ему те услуги или товары, которые действительно могут понадобиться, — скажем, сообщает о новых записях любимого исполнителя или о возможности взять кредит на обучение ребенка.

Реализация такого подхода на практике требует работы с большими объемами данных, и для этого, естественно, используются компьютерные системы. Именно поэтому термин CRM нередко употребляется в узком смысле - как обозначение систем, автоматизирующих работу с информацией о клиенте: ее сбор, хранение, обработку и анализ.

Тем не менее, такое употребление не совсем корректно: компьютерная CRM-система не может волшебным образом повысить качество обслуживания: это всего лишь набор инструментов, которые можно использовать для реализации CRM-стратегии компании.

В зависимости от целей, которые ставит перед собой компания, принято выделять три вида стандартных CRM систем²:

- **Оперативная:** используется сотрудником компании для получения сведений о конкретном клиенте во время общения с ним — например, при продаже или обслуживании.
- **Аналитическая:** применяется для анализа различных

¹ По статистике IDC Research Group, уменьшение "потерь" клиентов на 5% в год приводит к росту прибыли на 25-55% в зависимости от отрасли.

² "CRM — управление отношениями с клиентами", Михаил Рамзаев, e-commerce.ru

данных, относящихся как к самому клиенту/клиентам, так и к деятельности фирмы. Позволяет искать статистические закономерности и разрабатывать на их основе эффективную стратегию маркетинга, продаж, обслуживания и т.д.

- **Коллаборационная:** дает клиенту возможность непосредственно (чаще всего — через Интернет) влиять на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания.

В последнее время на западе все более популярным становится аналитическое использование информации, собранной с помощью CRM-систем. Компании начинают рассматривать клиентскую базу как один из своих активов, нуждающийся в оценке и управлении. В частности, большой интерес вызывает оценка "рентабельности" клиентов.

Отечественные компании только начинают осознавать необходимость целенаправленной работы с клиентами. Как внедрить единые стандарты обслуживания? Нужно ли выделять управление обслуживанием в отдельную функцию? Есть ли необходимость создавать специализированную службу? И как должно строиться взаимодействие этой службы с другими подразделениями — в частности, с маркетинговым? Многие из этих вопросов еще ожидают своего решения. В этой ситуации стоит учесть рекомендации западных коллег, советующих: начните внедрение CRM-системы с разработки CRM-стратегии, другими словами — стратегии отношения с клиентами. ★



Из записной книжки консультанта

«Я тут поймал на себе мысль...» (Из беседы с клиентом).

«Вы не даёте сказать, вы начинаете перебивать своими умными головами!» (Руководитель отдела).

Из интервью с дизайнером рекламного агентства о практике получения заказов: «На сколько хочешь, на столько и возьмешь геморроя».

«Прямого обмана нет, а есть систематическая ошибка» (Финансовый директор о достоверности отчетов подразделений).

«Судя по тому, сколько я огреб ругни, эту торговую марку придумал я». (Руководитель коммерческого подразделения)

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2002 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095)203-51-26, 203-51-27 E-mail: stepcons@online.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией