

Повышение уровня клиентоориентированности персонала

А. О. Безматерных

*старший преподаватель
кафедра финансового и стратегического менеджмента,
Иркутский государственный университет путей сообщения, Иркутск, Россия
alina_bezmaterny@mail.ru*

Е. В. Файзрахманова

*кандидат экономических наук, доцент
кафедра управления эксплуатационной работой,
Иркутский государственный университет путей сообщения, Иркутск, Россия
e.faiiz@yandex.ru*

Аннотация: При современном уровне развития экономических отношений для успешного конкурентирования в рыночной среде необходимо ориентироваться на потребителя, который желает сочетать индивидуальные личностные особенности и гармоничное сосуществование с другими личностями. Потребитель стремится самостоятельно регулировать приобретение различных услуг с целью повышения уровня качества жизни. В настоящее время потребительские предпочтения диктуют требования к качеству реализуемых услуг.

Что же делать, как повысить качество услуг, если ресурсы ограничены? В этой ситуации можно воспользоваться мощным инструментом повышения качества услуг и удовлетворенности потребителей таким, как клиентоориентированность персонала. Основным преимуществом клиентоориентированности является установление долгосрочных связей с клиентом. В условиях строгой экономии средств удержание постоянных клиентов, гораздо выгоднее для организации, чем привлечение новых.

Ключевые слова: конкурентоспособность, постоянный клиент, качество обслуживания, лояльность, клиентоориентированность, мероприятия.

Increasing the level of customer orientation of the staff

A. O. Bezmaternykh

*Senior lecturer
Department of Financial and Strategic Management,
Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia
alina_bezmaterny@mail.ru*

E. V. Fayzrakhmanova

*Cand. Sci. (Econ.)
Department of Operational Management,
Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia
e.faiiz@yandex.ru*

Abstract: At the current level of development of economic relations, for successful competition in the market environment, it is necessary to focus on the consumer who wants to combine individual personal characteristics and harmonious coexistence with other personalities. The consumer seeks to independently regulate the purchase of various services in order to improve the quality of life. Currently, consumer preferences dictate the requirements for the quality of services provided.

What to do, how to improve the quality of services if resources are limited? In this situation, you can use a powerful tool to improve the quality of services and customer satisfaction, such as customer orientation of staff. The main advantage of customer orientation is the establishment of long-term relationships with the client. In conditions of strict cost savings, retaining regular customers is much more profitable for the organization than attracting new ones.

Keywords: competitiveness, regular customer, quality of service, loyalty, customer orientation, events.

На современном этапе развития экономики организациям важно постоянно проводить работу по повышению конкурентоспособности на рынках различных товаров и услуг. Ценовая конкуренция отходит на второй план, так как становится менее результативной. У потребителей сменяется фокус внимания на качество продукции и индивидуальное обслуживание. В результате этого получается, что даже если организация осуществляет снижение цен на реализуемые товары или предоставляемые услуги, вероятность того, что это приведет к росту объемов продаж и, соответственно, прибыли мала. Требуется другой подход к организации работы с клиентами. Необходимо ориентироваться на потребителя, а еще лучше предвидеть его неосознанные, имплицитные желания и превзойти ожидания. Разным типам личности присущи свои способы и качество удовлетворения потребностей, которые провоцируют потребителя искать, создавать или преобразовывать условия их удовлетворения. Одни подражают, поддаются внушению, действуют адаптивным образом, другие опираются на собственные критерии, уверены в своих действиях, самостоятельны в своих решениях и т.д.¹

Без учета и, соответственно, удовлетворения потребностей клиентов неизбежно снижение качества сбытового процесса и вообще теряется смысл функционирования торговой системы как таковой. Стоимость привлечения нового клиента высока, может стоить от 5 до 25 раз дороже, чем сохранение существующего². В связи с этим организации гораздо выгоднее удерживать старых клиентов и получить как можно больше постоянных клиентов.

В этой связи перед организацией встает вопрос: «Как из обычного клиента получить постоянного». Для этого существует множество различных методов формирования статуса «постоянный клиент», обуславливающих критерии клиентоориентированности:

- длительное сотрудничество с клиентом;
- лояльное отношение к организации;
- посетители советуют организацию своим знакомым;
- организация выделяет свою целевую аудиторию и подстраивает дополнительные услуги и предложения под них, предугадывая их желания;
- на постоянной основе производится мониторинг потребностей клиента;
- осуществление обратной связи с клиентом, с целью улучшения уровня удовлетворенности посетителей;
- тактичное и корректное общение с клиентом, предупредительное отношение к проблеме и желаниям покупателя.

Организации необходимо постоянно анализировать свою деятельность и процесс взаимодействия с клиентами, для того чтобы обнаружить недостатки и провести работу над ними. Это позволит понять какие инструменты клиентоориентированности являются эффективными для конкретной организации, а какие — соответственно, нет.

Что же получает организация при внедрении клиентоориентированного сервиса и переводе клиентов в статус «постоянных»:

- у организации появляется возможность повышать стоимость товаров и услуг, без риска потерять клиента. Это связано с тем, что при клиентоориентированном сервисе покупатели приходят не только из-за низкой стоимости, интерес представляет качественное обслуживание. Уменьшение оттока клиентов на 5% увеличивает доход на 25–95 %³;
- повышается количество клиентов без вложения в рекламу, так как постоянные покупатели, как правило, делятся преимуществами обслуживания в той или иной организации со знакомыми людьми. Результаты исследования от Verizon показывают, что до 85% новых клиентов малого бизнеса привлекаются за счет «сарафанного радио»⁴;

¹ Губарева Г.А., Зубарева Н.С. Психология активности и поведения. — Брест: БрГУ имени А.С. Пушкина, 2014.

² Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review. — <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.

³ Reichheld F. Prescription for cutting costs. Bain & Company. — <https://media.bain.com>.

⁴ Campbell A. 85 Percent of Small Businesses Get Customers Through Word of Mouth. Small Business Trends. — <https://smallbiztrends.com/2014/06/small-businesses-get-customers-through-word-of-mouth.html>.

- процесс продаж становится проще, клиент хорошо знает ассортимент товаров и услуг, процедуру заказа и оплаты и др. Лояльные потребители в четыре раза чаще совершают повторные покупки, чем остальные ⁵.

Измерить уровень клиентоориентированности посредством экономических показателей невозможно. Маркетологи для определения уровня ориентированных клиентов применяют формулу NPS или индекс потребительской лояльности, разработанный в 2000-х годах бизнес-консультантом Ф. Райхельдом, и отражающий соотношение довольных и недовольных клиентов организации. Его исследование было опубликовано в *Harvard Business Review* и названо следующим образом: «Одна цифра, которую вам нужно “вырастить”» ⁶. В этом исследовании Ф. Райхельд утверждал: чтобы узнать об отношении клиентов к компании, использования традиционных опросов недостаточно, так как обычно они слишком длинные и сложные, к тому же имеют низкий процент ответов и нередко дают неверную статистику. Он настаивал на том, чтобы задавать клиентам всего один вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать нашу продукцию или услуги своему другу или коллеге» ⁷.

Для того чтобы собрать информацию о количестве довольных и недовольных покупателей проводятся опросы. Данную работу можно провести следующими методами:

- массовой рассылкой сообщений со ссылкой на опрос;
- предложением пройти опрос об удовлетворенности качеством обслуживания непосредственно на кассах;
- размещением опроса на официальном сайте организации.

Также уровень клиентоориентированности можно оценивать с помощью тайных покупателей. Данный метод является одним из наиболее распространенных и простых. Тайный покупатель — это покупатель, целью которого является оценка качества обслуживания, соблюдения норм и стандартов обслуживания сотрудником, а также стандартов продаж и сервиса.

Как метод исследования, тайный покупатель впервые появился в 1940-е годы в Америке. Таинственные незнакомцы под видом клиентов оценивали уровень обслуживания в магазинах и заведениях общественного питания. Метод был самым быстрым и дешевым способом выявить недочеты бизнеса и исправить их ⁸.

Главной задачей подобного метода является выявление слабых мест для дальнейшего улучшения качества сервиса. Также метод используется с целью анализа работы персонала с негативно настроенными покупателями, когда тайный покупатель приходит с какой-либо проблемой или неудовлетворенностью услугой.

В качестве примера необходимости оценки и дальнейшей работы над недостатками клиентоориентированности выбрана организация, владеющая автозаправочными станциями, расположенными в небольшом городе Усолье-Сибирское Иркутской области с населением около 76 тыс. чел. ⁹ Основной упор компания делает на продажу топлива водителям большегрузных автомобилей, перевозящих грузы на дальние расстояния. Станции находятся непосредственно по маршруту движения фур, на автозаправочных станциях имеются оборудованные парковки для длительной стоянки, при покупке большого объема топлива действуют скидки, также клиенту предлагается бесплатный кофе на выбор, имеется туалет, кафе, продуктовый магазин, реализуются сопутствующие товары для автомобилистов (моторные масла, охлаждающие и тормозные жидкости известных мировых брендов, стеклоомывающие жидкости, автомобильная косметика, аксессуары и пр.).

⁵ NPS — индекс потребительской лояльности. <https://vc.ru/greensight/126471-nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti?ysclid=lbm9d7mqsa434720107>.

⁶ Самоткан К. NPS — must have в метриках вашей компании. *TexTerra*. — <https://texterra.ru/blog/nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti-kotoryy-nuzhno-otslezhivat-kazhdoy-kompanii.html?ysclid=lbm88wdo8b747350787>

⁷ Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. — <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.

⁸ Что скрывает тайный покупатель? Узнаем о недочетах в бизнесе от и до. — <https://mtblog.mtbank.by/chto-skryvaet-tajnyj-pokupatel-uznaem-o-nedochetah-v-biznese-ot-i-do/>.

⁹ Население Усолья-Сибирского. *BDEX*. — <https://bdex.ru/naselenie/irkutskaya-oblast/usole-sibirskoe/>.

Оценка уровня клиентоориентированности персонала организации была произведена двумя способами:

- с помощью тайного покупателя;
- посредством проведения анкетирования клиентов.

При проведении оценки с помощью тайного покупателя были получены следующие результаты: ни на одной из рассматриваемых автозаправочных станций не было максимально возможное число баллов.

Баллы были сняты за следующие виды критериев оценки:

- у всех товаров есть ценники;
- на кассе нет посторонних предметов (еда, мусор, бумаги);
- оператор-кассир рассказал про проходящие акции;
- оператор-кассир предложил купить бонусную карту;
- оператор-кассир назвал сумму покупки.

Другой подход к оценке уровня клиентоориентированности персонала компании дал такой результат: индекс потребительской лояльности составил менее 30%, что считается недостаточным для эффективного развития организации. Организация не соответствует определенным ожиданиям клиентов, постоянно допускаются ошибки в работе, не всегда устраняются и, как следствие, основная доля клиентов остается недовольна.

К чему следует стремиться данной организации? По уровню лояльности клиентов к организации и готовности рекомендовать ее своим друзьям и знакомым можно выделить следующие группы:

- 90–100% — клиент буквально влюблен в компанию и готов говорить об этом окружающим;
- 70–90% — клиент доволен сотрудничеством и клиентским сервисом компании и, при случае, расскажет о ней своим знакомым;
- 50–70% — возможно, компания допускает какие-то ошибки или не сильно занимается развитием своего сервиса, но пользователь все же остается доволен и готов поделиться информацией, не давая однозначной рекомендации;
- 30–50% — сюда, как правило, клиент попадает в самом начале сотрудничества. У него есть определенные ожидания от работы компании и если они выполняются — его лояльность растет, а если нет — падает или остается нейтральной¹⁰.

Проведенная оценка уровня клиентоориентированности рассматриваемой организации, позволила выявить ряд проблем, для решения которых предложены мероприятия, направленные на повышение уровня клиентоориентированности персонала организации:

1. Проведение систематического мониторинга уровня клиентоориентированности сотрудников компании:

- с постоянной периодичностью (ежеквартально) проводить мониторинг уровня клиентоориентированности персонала организации, используя известные методы;
- проводить анализ полученных результатов мониторинга, выделять проблемные зоны;
- проводить работу над устранением проседающих пунктов, выявленных в процессе анализа;
- проводить обучение персонала, с целью устранения ошибок в работе.

2. Система обучения персонала клиентоориентированности:

- обучение менеджера по персоналу для того, чтобы он мог проводить тренинги для персонала по повышению уровня клиентоориентированности;
- разработать четкие требования для персонала, которым они должны следовать, чтобы быть клиентоориентированными.

3. Анализ личностных качеств сотрудника на этапе подбора и отбора (на уровень клиентоориентированности влияет не только четкое соблюдение правил, но и личностные качества сотрудника, такие как стрессоустойчивость, стремление помочь, вежливость, умение убеждать, уверенность и др.):

¹⁰ Как определить, что клиент готов рекомендовать вас другим, и измерить этот показатель. — <https://mulino58.ru/index-potrebitelskoj-loalnosti-nps/>.

- ввести психологические и профессиональные тесты в процесс отбора персонала;
- проводить собеседования (интервью) на диагностику личностных качеств потенциального кандидата;
- проводить анализ клиентоориентированности потенциального кандидата на должность, на этапе стажировки.

4. Улучшение системы мотивации сотрудников:

- ввести поощрение сотрудников, получивших большее количество положительных отзывов от клиентов организации;
- ввести поощрение сотрудников, набравших больший балл при проведении мониторинга по оценки уровня клиентоориентированности персонала компании.

Организация должна рассматривать персонал как главную стратегическую ценность. И в это связи развитие персонала, его поддержка — главное требование, без которого формирование стратегии развития организации невозможно.

В результате внедрения рекомендованных мероприятий организации удастся снизить затраты на рекламную политику, повысить имидж и увеличить прибыль. Введение данных мероприятий поможет организации упрочить свое положение на рынке посредством наработки такого существенного конкурентного преимущества, как лояльность клиентов к организации.

Список литературы

1. Губарева Г.А., Зубарева Н.С. Психология активности и поведения. — Брест: БрГУ имени А.С. Пушкина, 2014.
2. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review. — URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>. (дата обращения: 03.12.2022) — Текст: электронный.
3. Reichheld F. Prescription for cutting costs. Bain & Company. — URL: <https://media.bain.com> (дата обращения: 03.12.2022) — Текст: электронный.
4. Campbell A. 85 Percent of Small Businesses Get Customers Through Word of Mouth. Small Business Trends. — URL: <https://smallbiztrends.com/2014/06/small-businesses-get-customers-through-word-of-mouth.html> (дата обращения: 05.12.2022) — Текст: электронный.
5. NPS — индекс потребительской лояльности. — URL: <https://vc.ru/greensight/126471-nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti?ysclid=lbm9d7mqsa434720107> (дата обращения: 05.12.2022) — Текст: электронный.
6. Самоткан К. NPS — must have в метриках вашей компании. TexTerra. — URL: <https://texterra.ru/blog/nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti-kotoryy-nuzhno-otslezhivat-kazhdoy-kompanii.html?ysclid=lbm88wdo8b747350787> (дата обращения: 07.12.2022) — Текст: электронный.
7. Что скрывает тайный покупатель? Узнаем о недочетах в бизнесе от и до. — URL: <https://mtblog.mtbank.by/chto-skryvaet-tajnyj-pokupatel-uznaem-o-nedochetah-v-biznese-ot-i-do/> (дата обращения: 07.12.2022) — Текст: электронный.
8. Население Усолья-Сибирского. BDEX. — URL: <https://bdex.ru/naselenie/irkutskaya-oblast/usole-sibirskoe/>.
9. Как определить, что клиент готов рекомендовать вас другим, и измерить этот показатель. — URL: <https://mulino58.ru/indeks-potrebitelskoj-loalnosti-nps/> (дата обращения: 05.12.2022) — Текст: электронный.
10. What is a Good Net Promoter Score? (2022 NPS Benchmark). — URL: <https://www.retenly.com/blog/good-net-promoter-score/> (дата обращения: 07.12.2022) — Текст: электронный.
11. Назаркин В. NPS — индекс потребительской лояльности в бизнесе. Neiros. — URL: <https://neiros.ru/blog/marketing/nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti-v-biznese/?ysclid=lbm8e1jv5v502135581> (дата обращения: 03.12.2022) — Текст: электронный.

References

1. Gubareva G.A., Zubareva N.S. Psychology of activity and behavior. — Brest: BrSU named after A.S. Pushkin, 2014.
2. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review. — URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>. (accessed: 03.12.2022) — Text: electronic.
3. Reichheld F. Prescription for cutting costs. Bain & Company. — URL: <https://media.bain.com> (accessed: 03.12.2022) — Text: electronic.

4. Campbell A. 85 Percent of Small Businesses Get Customers Through Word of Mouth. Small Business Trends. – URL: <https://smallbiztrends.com/2014/06/small-businesses-get-customers-through-word-of-mouth.html> (accessed: 05.12.2022) – Text: electronic.
5. NPS – consumer loyalty index. – URL: <https://vc.ru/greensight/126471-nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti?ysclid=lbm9d7mqsa434720107> (accessed: 05.12.2022) – Text: electronic.
6. Samotkan K. NPS is a must have in your company's metrics. TexTerra. – URL: <https://texterra.ru/blog/nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti-kotoryy-nuzhno-otslezhivat-kazhdoy-kompanii.html?ysclid=lbm88wdo8b747350787> (accessed 07.12.2022) – Text: electronic.
7. What is the secret buyer hiding? We learn about the shortcomings in the business from and to. – URL: <https://mtblog.mtbank.by/chto-skryvaet-tajnyj-pokupatel-uznaem-o-nedochetah-v-biznese-ot-i-do/> (accessed: 07.12.2022) – Text: electronic.
8. The population of Usolye-Sibirsky. BDEX. – URL: <https://bdex.ru/naselenie/irkutskaya-oblast/usole-sibirskoe/>.
9. How to determine that a client is ready to recommend you to others, and measure this indicator. – URL: <https://mulino58.ru/indeks-potrebitelskoj-loalnosti-nps/> (accessed: 05.12.2022) – Text: electronic.
10. What is a Good Net Promoter Score? (2022 NPS Benchmark). – URL: <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/> (accessed: 07.12.2022) – Text: electronic.
11. Nazarkin V. NPS – consumer loyalty index in business. Neiros. – URL: <https://neiros.ru/blog/marketing/nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti-v-biznese/?ysclid=lbm8e1jv5v502135581> (accessed 03.12.2022) – Text: electronic.