

Сервис в розничной торговой компании

**Маргарита
АКУЛИЧ**

Эксперт журнала

Среди наиболее важных решений рознично-торговой компании – решения относительно комплекса предоставляемых ею услуг, т.к. неценовая конкуренция предполагает использование данного комплекса в качестве решающего орудия неценовой конкуренции. Нередко на практике уровень обслуживания в розничном магазине оказывается наиболее существенным компонентом маркетингового комплекса. Исследования причин отказа потребителей от услуг розничных торговых точек показали, что семь из одиннадцати причин связаны именно с недолжным обслуживанием, к примеру, с невниманием торгового персонала, с неудовлетворительным упаковыванием товаров, с проблематичностью доставки на дом.

ЗНАЧИМЫЙ КОМПОНЕНТ УСПЕХА

Под сервисом в розничной торговле принято понимать совокупность программ и действий, которые способствуют улучшению процесса совершения покупки и повышению для потребителей ценности посещений ими розничного магазина, а также приобретению товаров.

Даже не крупные розничные точки высококачественный сервис рассматривают как значимый компонент успеха. Главным образом это связано со стремлением розничных торговцев работать над завоеванием лояльности клиентов, чтобы эти клиенты ориентировались на покупки именно в их магазинах. И если рассматривать долгосрочное влияние качественного сервиса, то можно отметить его способность уменьшать издержки торгово-розничного предприятия.

Значимость качества обслуживания для предприятий розничной торговли может различаться в зависимости от ее определяющих факторов (табл. 1).

Рост конкуренции в розничной торговле делает сервис одним из действенных аспектов в конкуренции. И его роль лишь возрастает. Связано это в т.ч. с тем, что покупателям становится все легче останавливать свой выбор на расположенных не рядом с их домами торговых точках, растет число людей, имеющих собственные авто.

Классификация услуг розничной торговой организации представлена в таблице 2.

Таблица 1

Факторы, определяющие значимость качества обслуживания

Фактор	Характеристика фактора
Товарная группа, реализуемая магазином	К примеру, гораздо легче успешно продавать ювелирные изделия при хорошем обслуживании в сравнении с продажей продуктов питания (здесь обслуживание играет менее существенную роль)
Рыночный сегмент (его потребители)	Разным потребителям в большей мере нужно свое – кому высокий сервис, а кому – подходящие цены при неплохом качестве изделий. Хотя, разумеется, ни на одном из рыночных сегментов клиенты не бывают абсолютно индифферентными по отношению к сервису
Конкуренция и покупательские ожидания, связанные с сервисом	В некоторых рознично-торговых сетях и магазинах распространен прекрасно налаженный сервис, в то время как другие рознично-торговые предприятия на качество сервиса особого внимания не обращают. В то же время по мере роста имиджа и популярности компаний с прекрасным сервисом другие предприятия начинают задумываться, что им надо бы серьезно заняться проблемами обслуживания, чтобы не допустить потери покупателей, привыкающих к высокому сервису (ожидающих его), поскольку клиенты могут уйти к конкурентам

Таблица 2

Классификация услуг розничной торговой компании

Признак классификации	Характеристика и примеры
<i>По времени оказания услуги</i>	
Предшествующие продаже товаров (допродажные услуги)	Консультация специалистов, внемагазинная информация о товарах, демонстрация новых товаров
Предоставляемые во время продажи	Испытание товаров в действии, упаковка, дегустация
Послепродажные	Доставка товаров на дом, установка купленных изделий на дому у покупателей
<i>По степени связи с продажей</i>	
Связанные с продажей	Дополнительная упаковка, консультация о назначении и качестве отдельных товаров, доставка крупногабаритных товаров на дом
Относительно связанные с продажей	Прикрепление ремешков к часам, зарядка фотокассет
Свободные	Пользование камерой хранения, вызов такси, раскрой тканей
<i>По характеру спроса услуги</i>	
Постоянные (массовые, систематические)	Продажа товаров в кредит, кафетерии, телефоны-автоматы, автоматы газированной воды
Периодические	Выставка образцов к праздникам и предварительный прием заказов, дегустация кулинарных изделий
Эпизодические	Подбор и отправка товаров по просьбе иногородних покупателей
<i>По характеру затрат услуги</i>	
Бесплатные (связанные с продажей)	Подгонка изделий по фигуре покупателя, наполнение воздухом резиновых игрушек, матрацев, комната матери и ребенка
Платные (в основном не связанные с продажей)	Гравировка, ремонт часов, растяжка обуви, головных уборов, педикюрный кабинет

ЕСТЬ СВОИ ОСОБЕННОСТИ

Если говорить об особенностях услуг, предоставляемых в розничных точках, то можно отметить их свойства, которые имеют услуги вообще. Это свойства неосвязаемости, неотделимости от производителя, неспособности к хранению и непостоянства качества. Данные свойства обуславливают некоторые проблемы. Так, они делают проблематичным изучение предпочтений клиентов и оценивание потребителями уровня качества предоставляемого сервиса. Услуги не поддаются проверке до того как они будут предоставлены клиентам. Затруднительным является контроль над теми работниками, которые непосредственно обслуживают покупателей.

Каждой торгово-розничной компании свойственно заниматься разработкой своих специфических торговых услуг. Многие компании придумывают разные способы разнообразить

их спектр, стараются предложить что-то уникальное. И естественным представляется их стремление к поддержанию качества сервиса для клиентов.

В связи с необходимостью поддерживать качество сервиса для каждого из клиентов на одинаковом уровне применяются два подхода к организации сервиса (табл. 3).

Таблица 3

Подходы к организации сервиса на предприятиях розничной торговли

Подход	Характеристика подхода
Стандартизованный	При данном подходе сотрудники торгово-розничной компании следуют набору конкретных процедур и правил, причем соблюдать их совершенно необходимо, поскольку это подлежит строгому контролю. В итоге достигается сведение до минимума отклонений в качестве сервиса
Индивидуализированный	Для этого подхода характерно требование, чтобы клиентам услуги предоставлялись согласно их индивидуальным запросам и требованиям. Это помогает повышать уровень обслуживания каждого покупателя. Но такие услуги унифицировать весьма проблематично, поскольку определение процесса их оказания связано с такими переменными, как суждения и способности отдельных розничных продавцов и индивидуальные особенности клиентов

Уровень сервиса – один из важнейших факторов, отталкиваясь от которого торгово-розничная компания позиционирует себя на рынке. В то же время для такой компании самое важное, чтобы достигаемое качество обслуживания соответствовало потребительским ожиданиям. Оценивание клиентами качества обслуживания в розничной торговле происходит посредством соответствия этого качества их ожиданиям. Если ожидания клиентов «идут в ногу» с тем, что они получают, это приносит им удовлетворенность. В противном случае они оказываются неудовлетворенными качеством предоставляемых услуг. Обычно потребительские ожидания базируются на предыдущем опыте взаимодействия с торгово-розничной компанией и теми компаниями, которые являются ее конкурентами.

Восприятие потребителя складывается под воздействием разных переменных, но переменная фактического качества обслуживания имеет наибольшую значимость. Причем в большинстве случаев клиенты бывают удовлетворены или не удовлетворены качеством обслуживания из-за влияния поведения сотрудников магазина. Покупатели оценивают обслуживание субъективно, и зачастую они дают оценку не качеству сервиса как таковому, эта оценка скорее отражает их отношение к тому, как проходил процесс обслуживания, насколько он их устроил.

Нередко покупателям предлагаемые в торговой точке дополнительные услуги вовсе не нужны. Они посетили эту точку лишь с целью оперативного нахождения и приобретения нужного товара. В подобных случаях покупатели будут в качестве оптимального обслуживания расценивать минимизацию времени на то, чтобы найти продукт и оформить покупку.

Этапы достижения оптимального уровня обслуживания

Достижение оптимального уровня сервиса – поэтапное (табл. 4). Торгово-розничным предприятиям не стоит давать клиентам чрезмерных обещаний и активно рекламировать качество своего обслуживания. При таких обещаниях клиенты могут быть вначале привлечены, а после – разочарованы, если фактический сервис не соответствует их ожиданиям. Нужно обещать лишь тот уровень, который реально гарантирован. В противном случае может существенно сократиться вероятность совершения потребителями повторных покупок в данной торговой точке.

Иной раз возникновение проблем с сервисом провоцируют сами покупатели. К примеру, они не всегда хотят пользоваться консультациями продавцов-консультантов или неправильно используют изделие. При маркетинговых коммуникациях целесообразно прибегать к информированию клиентов в отношении их роли в достижении высокого уровня сервиса.

Таблица 4

Этапы достижения оптимального уровня обслуживания

Этап	Характеристика этапа
1. Этап изучения ожиданий и покупательского восприятия уровня обслуживания	На данном этапе предпринимается получение информации о покупательских потребностях. Розничными торговцами информация собирается посредством применения ряда методов
2. Этап установления стандартов обслуживания	Чтобы установить стандарты обслуживания, требуется хорошая проработка всей собранной на первом этапе информации. Без исследований устанавливать стандарты нельзя. Стандарты устанавливаются на определенный период, поскольку необходимо принимать во внимание изменчивость ожиданий и покупательского восприятия уровня обслуживания
3. Этап внедрения программ обслуживания согласно установленным (на втором этапе) стандартам	Данный этап предусматривает сокращение разницы между двумя уровнями качества обслуживания – тем, которое обещано, и которое предоставлено фактически

Изучать ожидания клиентов и покупательское восприятие уровня обслуживания можно разными способами. Самый простой и дешевый – изучение жалоб и рекламаций, позволяющий получать подробные данные о сервисе и его погрешностях, а после – вносить в обслуживание соответствующие коррективы. Опрос покупателей магазина несколько сложнее. Еще более сложный способ – фокус группы из 10–16 человек, являющихся постоянными клиентами магазина.

Один из способов исследования состоит в том, что проводится опрос покупателей немедленно после совершения ими покупок. Посредством данного способа добывается оперативная информация, касающаяся ожиданий и впечатлений клиентов. При проведении таких исследований преследуется также цель демонстрации потребителям заботы розничной точки о совершенствовании сервиса. Некоторыми торгово-розничными компаниями предпринимается разработка специальных программ оценки покупательских впечатлений и представлений в отношении уровня сервиса. Они предусматривают включение в опросники ежегодно одних и тех же вопросов, что позволяет следить за динамикой и производить улучшения на базе выявленных возможностей.

Важно, чтобы качественное обслуживание осуществлялось на систематической основе, для чего необходимо выдерживание ряда условий (табл. 5).

Таблица 5

Условия обеспечения качественного обслуживания клиентов

Условие	Характеристика условия
1	2
Наличие в торгово-розничной компании центра, ответственного за сервис	В торговых сетях нужно назначать сотрудников (одного либо нескольких), чтобы на них возлагалась ответственность исключительно за сервис в торговых точках
Наличие и использование стандартов обслуживания покупателей	Стандарты – корпоративный документ, в котором содержатся правила, регламентирующие взаимодействие продавцов с клиентами (исполнение данных правил – обязательное)
Регулярное обучение персонала магазинов (как продавцов, так и руководителей)	Основными направлениями обучения считают обучение технике работы с клиентом, техническим знаниям о товаре, информации о компании, технике продаж, аспектам, относящимся к товарному ассортименту. Регулярное обучение возможно либо в самом магазине, либо в корпоративном учебном центре. Обучение требует системности. Необходимо: установление процедур, сроков, формата; наличие сопроводительных информационных материалов; назначение сотрудников, отвечающих за обучение по разным направлениям

1	2
Контроль качества обслуживания покупателей	Важно обеспечение контроля качества взаимодействия продавцов с клиентами посредством применения соответствующих методов, один из них – Mystery shopping, посредством которого добывается максимально объективная, относительно недорогая и оперативная информация
Наличие в торговой компании многокомпонентной системы аттестации работников на регулярной основе	При аттестации положено предусмотреть учет итогов работы торговых точек либо работников по качеству обслуживания и результатам экзамена работников по их знанию таких аспектов, как стандарты сервиса и техника обслуживания потребителей. Эффективным системам аттестации свойственно также включать оценивание сотрудников в отношении: достижения ими плановых показателей продаж за конкретный период; знания ассортимента товаров; достижения качественного взаимодействия в команде, оказания помощи новым сотрудникам, нуждающимся в адаптации; их стремления/способностей к инновациям и участия в деятельности своей команды (коллектива); повышения квалификации, дисциплины (ее соблюдения); внешнего вида и т.д. Важно, чтобы по итогам аттестации формировался фонд оплаты труда работников. Система аттестации должна дать возможность привязки вознаграждения работников не только к продажам, но и к тем показателям, по которым сотрудники оцениваются при аттестации. Аттестации должны подвергаться не только рядовые продавцы, но и руководители торговых точек
Регулярная практика продвижения/популяризации среди работников компании идеи высокой значимости достижения высококачественного обслуживания клиентов	Эта практика может выражаться в публикациях итогов мониторинга обслуживания (например осуществленного на базе применения метода Mystery shopping) в газетах/листочках компании. Причем особо важно отмечать успехи отдельных работников или магазинов, отличившихся в отношении сервиса. Можно практиковать размещение данных об итогах аттестации по знанию стандартов сотрудниками на корпоративных интернет-порталах и в служебных помещениях торговых точек. Можно проводить регулярные собрания в торговых точках, посвященные итогам мониторинга обслуживания. Полезно прибегать к награждению продавцов, демонстрирующих наилучшие результаты по качеству сервиса. Важно осуществление постановки целей по обслуживанию по розничной компании (сети) в целом и в разрезе каждого отдельного магазина

СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Стандарты обслуживания представляются комплексом правил, диктующих порядок и качество обслуживания клиентов (качество касающихся обслуживания операций). Стандарты являются для исполнения обязательными. Посредством стандартов устанавливаются критерии, служащие базой для оценивания уровня обслуживания разных клиентов и деятельности любого из сотрудников торгово-розничной компании. К примеру, критерием обслуживания может служить время. Скажем, согласно стандарту клиентам не положено стоять за товаром в очереди больше чем 6 минут. Или в соответствии со стандартом число покупательских жалоб в расчете на одного продавца не должно быть больше 3 за месяц. Или согласно стандарту магазин должен располагать яркими, удобно читаемыми ценниками.

Требования в стандартах могут касаться и оформления документов, и требований по оформлению документации, и требований к внешнему виду сотрудников и установлению взаимоотношений с покупателями и т.д. В общем, спектр требований может быть весьма широким.

Обеспечение действенности стандартов обслуживания достигается при выполнении ряда условий:

1. Стандарты обслуживания должны быть четкими, подробными, недвусмысленными, опирающимися на потребительские предпочтения и ожидания.
2. Стандарты и тренинги, применяемые при обучении продавцов, должны быть увязаны между собой.
3. Стандарты должны быть доступны всем сотрудникам розничной точки.
4. Если в компании имеется учебный центр, обучение в нем должно нацеливаться на выполнение стандартов.
5. Сотрудников при аттестации нужно экзаменовать на предмет знания ими стандартов.

6. Оформлять стандарты желательно красочно и красиво, с применением таких компонентов, как рисунки, корпоративная символика, фотографии и т.д.

7. Выполнение стандартов надо контролировать, к примеру, с помощью программы Mystery shopping.

«ЗАСЛАННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»

Mystery shopping (известный также как метод «Засланный покупатель») является методом маркетинговых исследований, предполагающим оценивание качества обслуживания посредством привлечения «подставных» (таинственных) покупателей, которыми на деле являются специалисты по торговле. С помощью применения данного метода происходит рассмотрение работы персонала с позиции клиента и своевременно принимаются меры, помогающие улучшить обслуживание. Этот метод хорош своей секретностью и неожиданностью проверки.

Метод Mystery shopping считается в развитых странах весьма эффективным. Поэтому Европе и США порядка 80% торговых точек его применяют на регулярной основе. Данный метод не требует существенных вложений средств, а получаемый при его применении эффект достигается достаточно высокий. Его считают более эффективным в сравнении с менеджерскими проверками, не отличающимися большой объективностью оценок. Согласно исследованиям тем компаниям, которые прибегли к внедрению этого метода и разработали соответствующие программы его реализации, удалось добиться увеличения процента выполнения стандартов обслуживания. Ведь его применение приводит к пониманию работниками, что качество их работы находится под «неусыпным» контролем и от этого зависит их зарплата.

Средством рассматриваемого метода возможно оценивание:

- 1) работы диспетчерской службы по телефону;
- 2) внешнего вида и манер персонала;
- 3) навыков продаж;
- 4) поведения сотрудников в конфликтных ситуациях;
- 5) компетентности продавцов в отношении знания товара;
- 6) соблюдения корпоративных стандартов обслуживания;
- 7) организации торгового пространства;
- 8) атмосферы в торговых залах.

Специалисту со стороны также можно оценить такие компоненты внешней организации магазина, как: наружная реклама, удобство местонахождения реализации неучтенного товара, порядочность и честность персонала.

Техника метода Mystery shopping является довольно простой. Таинственный покупатель наносит в торгово-розничную точку визит либо звонит. Представляется обычным клиентом и начинает контактировать с работниками торговой компании. После этого им заполняется анкета, разработанная на базе используемых в компании требований/стандартов сервиса/тренингов. Анкетирование может дать ответы на вопросы, касающиеся соответствия работы сотрудников/магазина критериям оценки. К примеру, может оцениваться соответствие работников по критерию их приветливости. Иногда при применении метода Mystery shopping прибегают к использованию диктофонной записи разговора.

Чтобы достичь успешности применения программы Mystery shopping, топ-менеджеры компании должны признавать необходимость улучшения обслуживания и контролирования его качества, в т.ч. с помощью рассматриваемой программы.

Оценку достижения эффективности применения программы Mystery shopping можно дать посредством ряда критериев (табл. 6).

Таблица 6

Критерии достижения эффективности программы Mystery shopping

Критерий	Характеристика критерия
Связь с системой материальной мотивации	Необходимо обеспечение связи материальных интересов работников и руководителей компании с итогами оценок по методу Mystery Shopping. Если этого не будет, не стоит надеяться на высокую эффективность программы. Поэтому важным представляется интегрирование программы в систему оплаты деятельности сотрудников
Позитивная мотивация	Чтобы мотивация была позитивной, необходимо акцентирование внимания персонала торгово-розничной компании на тех преимуществах/выгодах ее, на которые могут претендовать персоны, задействованные в программе. Всем работникам торговых компаний целесообразно подчеркивать позитивность программы, ее нацеленность не на наказание или поиск виновных, а на улучшение деятельности и совершенствование системы оплаты труда
Оптимальная выборка	Чрезмерность числа оценок ведет к излишним расходам компании, инициирующей исследование. При недостаточной выборке аналитические выводы (к примеру, в отношении рейтингов торговых точек либо динамики/тенденций развития сервиса) могут оказаться неверными. Принято осуществлять определение количества оценок, учитывая штат обслуживающего персонала
Оперативность обратной связи	Произведенные Таинственными Покупателями оценки должны побыстрее стать доступными для применения. От этого зависит уровень эффективности программы
Соответствие профиля Таинственных Покупателей и реальных клиентов компании	К оценке не следует привлекать людей, далеких от услуг, предоставляемых данной торговой компанией. Если привлекать таких людей, то не стоит ожидать отражения реальной ситуации с обслуживанием и вызова доверия у торгового персонала
Ротация Таинственных Покупателей	На роли Таинственных Покупателей следует назначать от раза к разу новых лиц. Если привлекать одних и тех же – персонал предприятия их узнает «в лицо»
Системность и комплексность	Когда компания не занимается обучением персонала, совершенствованием зарплаты, практикует частое изменение стандартов, внедрение программы Mystery shopping бессмысленно
Применение техник сокрытия идентичности Таинственными Покупателями и других техник	Необходимо, чтобы Таинственные Покупатели себя не выдавали. Для этого их нужно соответствующим образом подготовить с использованием разных техник. Нужна также отработка техник валидации оценивания (чек, фотография, видеозаписи)
Выполнение оценок внешними сотрудниками	Лучше всего привлекать людей из внешних агентств, поскольку их специально обучают, они имеют соответствующие знания, опыт и навыки
Связь критериев оценок со стандартами, которые приняты в компании	Эти стандарты известны продавцам (по крайней мере, должны быть известны). Это важно, поскольку требования к продавцам должны быть однозначными
Объективность формата критериев оценки	Оценку надо осуществлять на базе фиксирования конкретных действий сотрудников (улыбнулся или нет и т.д.), а не субъективных ощущений и впечатлений тех особ, которые производят оценку
Глубокая аналитика сервиса	Такая аналитика необходима, чтобы оценить качество обслуживания, акцентировать внимание на достоинствах и недостатках, а также принять соответствующие меры (например, организовать обучение продавцов)

Следует отметить, что персонал не всегда на ура принимает программу Mystery shopping. Особое его сопротивление наблюдается при получении невысоких оценок. Но при ориентации на качественный сервис компаниям все же весьма желательно эту программу проводить в жизнь.

В статье рассмотрены основные вопросы, касающиеся решений, принимаемых в рознично-торговых компаниях в отношении сервиса. Ввиду усиления роли сервиса статья представляется полезной, особенно для новых сотрудников торговой сферы.