

Тема 10. Разработка стандартов обслуживания

- 1. Стандарты обслуживания: понятие, сущность и функции
- 2. Критерии стандартов обслуживания
- 3. Настоящие стандарты сервиса по модели 360°.
- 4. Качественный сервис: понятия и способы
- 5. Стандарты по методике 360°
- 6. модель Кано
- 7. Стандарты для всех. Точки контакта

1. Стандарты обслуживания: понятие, сущность и функции

С целью обеспечения высокого качества технического обслуживания организации разрабатывают специальные стандарты для систематического обучения или тренировки персонала.

Стандарты обслуживания – это методические и организационно-инструктивные документы, которые разрабатываются вместе с экономистами и специалистами компании.

Стандарты обслуживания – это свод внутрикорпоративных правил, которые регулируют деятельность организации по обслуживанию клиентов, алгоритм общения с ними. Также сюда можно отнести общие нормативы реагирования в нестандартных ситуациях.

Стандарты обслуживания клиентов – это обязательный элемент корпоративного стандарта работы организации. Осваивая стандарты обслуживания, персонал знакомится с состоянием дел организации, ее продукцией и услугами, престижными потребителями, описанием и внедрением эффективных и прибыльных приемов деятельности.

Основная часть обучения посвящается правилам и методам ведения сервисного обслуживания, умению формировать благоприятный климат в коллективе, а также между сотрудником и клиентом. В стандартах обслуживания подробно изучаются типичные ошибки персонала, а также даются рекомендации по их минимизации.

Клиент не должен видеть те проблемы, что существуют в компании. Он должен быть уверен в том, что все сотрудники организации являются профессионалами.

Главными задачами любой компании являются повышение лояльности клиентов, а также увеличение экономических показателей. Ключевыми целями внедрения стандартов обслуживания на предприятии являются следующие:

Для сотрудников с опытом работы. Стандарты обслуживания позволят снизить количество ненужных действий и ошибок. В результате сотрудники получают экономию времени (нет ошибок, поэтому не нужно тратить время на их исправление), и как следствие – повышение продуктивности.

Для новичков. Стандарты обслуживания позволяют передать необходимые знания в максимально короткие сроки. Для организации. Стандарты смогут отменить зависимость от старожиллов. Мало сотрудников, которые проработали в компании, смогут не поддаться «звездной болезни». Человек теряет способность объективно оценить свою работу, обладая знаниями и опытом, ему кажется, что именно он – лучший сотрудник в компании. Закончиться это может плохо – в случае увольнения такой сотрудник заберет базу, а клиентов настроит против организации.

Стандарты обслуживания клиентов необходимы для того, чтобы всех работников можно было оценить по единой шкале, исходя из реальной пользы их для компании. Для менеджеров. Стандарты единого обслуживания должны быть одинаковы для всех сотрудников.

Благодаря применению стандартов обслуживания, можно:

- ⊙ выработать стиль организации в общении с клиентами;
- ⊙ увеличить продуктивность работы сотрудников с новой клиентурой;
- ⊙ вывести качество обслуживания на новый уровень;
- ⊙ сформировать положительное мнение клиента о предприятии (довольный клиент всегда порекомендует компанию своим знакомым, это позволит увеличить число потенциальных и реальных заказчиков);
- ⊙ минимизировать конфликты между сотрудниками и клиентами;
- ⊙ разработать обучающую программу подготовки новичков;
- ⊙ установить порядок контроля работы персонала предприятия; повысить мотивацию сотрудников к работе.

2. Критерии стандартов обслуживания

Эффективные и действенные стандарты обслуживания клиентов должны соответствовать следующим критериям:

1. **Конкретность.** Стандарты обслуживания должны быть понятны и просты для каждого сотрудника, независимо от опыта работы, возраста, образования и других факторов. Формулировки должны быть четкие и понятные.
2. **Измеримость.** Стандарты обслуживания не могут содержать таких понятий, как «быстро», «оперативно» или «медленно». Например, на входящий звонок сотрудник не может ответить «быстро», поскольку это растяжимое понятие. Правильно сказать, что менеджер должен ответить на звонок в течение 7 секунд.
3. **Реальность выполнения.** Перед внедрением стандартов обслуживания необходимо убедиться в том, что у компании есть нужные ресурсы для их реализации. Убедитесь, что сотрудники имеют все инструменты для эффективной работы.
4. **Прозрачность для персонала.** Поскольку стандарты обслуживания внедряются для повышения качества эффективности работы, эту информацию необходимо донести для каждого сотрудника. Проще всего это донести до новичков, поскольку они принимают все правила компании. Постоянным сотрудникам важно привыкнуть к нововведениям. Руководству нужно объяснить персоналу, как новые правила скажутся на лояльности клиентов, и какие проблемы могут возникнуть, если не придерживаться стандарта обслуживания.
5. **Актуальность.** Стандарты обслуживания должны совпадать с задачами предприятия в целом. Поэтому стандарты нужно постоянно дополнять, коррелировать и менять. Однако делать это нужно с умом, иначе персонал подумает, что руководство само не знает, чего хочет.

6. Самостоятельность сотрудников в пределах их полномочий. Ни один стандарт обслуживания не сможет предусмотреть все нюансы работы с клиентами. Поэтому сотрудники должны иметь личные возможности для эффективного сотрудничества с клиентурой. Если сотрудник работает с клиентом уже продолжительное время, то он сможет принять правильное решение, учитывая его характер и потребности. Комплексность. Вся деятельность предприятия должна быть максимально стандартизирована. Это применимо ко всем отделам, а не только к отдельным сотрудникам. Например, если организация занимается подключением интернета, то помимо менеджера, предлагающего услугу, в реализации заявки задействованы технические работники, диспетчеры и пр. Создавать стандарты обслуживания необходимо для всех работников, которые задействованы в рабочем процессе.

7. Экономическая целесообразность. Реализация стандартов обслуживания не должна быть убыточной для предприятия. Соблюдение единой структуры стандартов обслуживания должно касаться всех должностей и подразделов.

3. Настоящие стандарты сервиса по модели 360°.

Качественный сервис является ключевым требованием современного клиента. Поведение потребителей – характеризуется все большим уровнем вербальности: о сервисе много говорят, смело высказывают замечания, пожелания, оценки. И перед бизнесом возникает новый вызов: как построить такую систему сервиса, которая не допустит срывов, падения сервиса «ниже ватерлинии». Если клиенту пришлось иметь дело с так называемым «фу--сервисом», он, как правило, не готов давать компании никаких «вторых шансов».

Система сервис-менеджмента включает пять базовых компонентов 1.

Центр ответственности за сервис в организации.

2. Настоящие стандарты сервиса, созданные по принципу 360°.

3. Комплексные методы контроля и оценки сервиса.

4. Перестройка HR и PR процессов в организации с учетом сервисной стратегии: от подбора персонала до мотивации и корпоративной культуры.

5. Системный менеджмент сервиса: управление по целям, планирование, цикличное управление на всех уровнях жизни организации (от фронтлайн-персонала до топ-менеджмента).

4. Качественный сервис: понятия и способы

- Определений качественного сервиса десятки – от классических до прикладных.
- В широком смысле сервис – это совокупность всех атрибутов (параметров) локации/бизнеса (скорость, чистота, персонал, локация, наличие программ лояльности и др.), влияющих на базовые и идеальные ожидания клиентов. Задача построить такой сервис стоит перед всей компанией: процессы в компании должны быть заточены под ожидания потребителей.

В одной компании (из сегмента HoReCa) провели исследование атрибутов сервиса (в рамках серии фокус-групп и глубинных интервью). В результате были выделены семь критических, самых важных атрибутов. Каждый из атрибутов был передан в работу соответствующему департаменту, а отдел качества сервиса сфокусировал усилия на персонале и оценке сервиса.

. Ассортимент блюд

- Чистота стола, санузла, зала, приборов
- Скорость обслуживания (время принятия и обслуживания заказа, время расчета по счету)
- Качество и температура блюд
- Соотношение цена/качество

В узком смысле сервис – это взаимодействие клиента с сотрудником, прямой человеческий контакт. Главный судья сервиса – это, конечно, потребитель, и именно его ожидания от сервиса являются мерилем качества. Поэтому качественный сервис – это удовлетворение ожиданий потребителя на 85% и выше. За такой сервис клиент будет «голосовать ногами и кошельком». Но одноразового результата недостаточно. Если сегодня клиент получит радость от сервиса, а завтра его ждет разочарование – эффективность такого сервиса можно умножить на ноль. Потому качественный сервис должен быть обеспечен в компании везде и всегда или как минимум во всех локациях на протяжении длительного периода.

В среднем для розничных компаний такой период – 3–6 мес., т. к. обычный активный клиент розничного магазина, АЗС, ресторана сможет за это время прийти 2–3 раза и сформировать свое мнение о сервисе.

Главным фундаментом стабильного высокого сервиса (в узком смысле) должны стать стандарты обслуживания.

Стандарты обслуживания – свод требований и рекомендаций персоналу о том, как он должен вести себя по отношению к клиенту.

Большинство современных компаний создавали такого рода стандарты обслуживания лет 5–8 лет назад, и с тех пор многие неоднократно переписывали этот документ. В начале 2000-х предпочтение отдавалось длинным детальным текстам, с примерами, скриптами и тщательной формализацией всех правил.

Современный тренд – это легкий и дружелюбный документ, по которому захотят работать сотрудники.

Но и в прошлом, и сегодня при создании стандартов допустится серьезная, крупная ошибка – стандарты пишутся сотрудниками для сотрудников. «Кто автор ваших стандартов?» – всегда спрашиваем мы у бизнеса. И в 80% случаев слышим в ответ «Стандарты написаны нашим HR--отделом/отделом по работе с клиентами/др.». Такой подход перечеркивает ценность стандартов, делает их «ненастоящими», придуманными, неживыми.

5. Стандарты по методике 360°

В первую очередь о том, что такое сервис, стоит спросить у клиентов компании. Узнать их мнение можно с помощью исследований (качественных и количественных). Лучший способ узнать мнение клиентов – пригласить целевую аудиторию на фокус-группы или интервью. Используя прямые вопросы или проективные техники («представьте себе ресторан Вашей мечты»), можно узнать мнение потребителей о сети и даже их идеальные WOW-ожидания.

Элементами модели 360° являются сотрудники, клиенты, эксперты и конкуренты, а также топ-менеджмент компании



- В банке с сетью отделений по всей стране при создании стандартов обслуживания проводилась серия из 8 фокус-групп. Целевая аудитория компании – мужчины и женщины 20–40 лет. Т. к. при планировании исследований был учтен гендерный признак, то и результат показал: ожидания мужчин и женщин от сервиса различны. Мужская аудитория требовала скорости и компетентности в сервисе, а для женщин было ценным удобство отделения, комфорт пребывания.
- 2. Второй неотъемлемой частью методики 360° являются сотрудники компании. Именно они могут уточнить детали или подсказать типы клиентов и особенности их обслуживания.
- В одной розничной компании детских игрушек проводились исследования качества сервиса. Клиенты озвучивали ожидания взрослых от сервиса: быстро найти консультанта, упаковать игрушку как подарок, разобраться, какие игрушки сейчас популярны. Но когда аналогичные фокус-группы провели с сотрудниками, они отметили, как важно уметь обслуживать ребенка (особенно от 5 до 10 лет), установить с ним контакт. Сотрудники подсказали несколько секретов, как увлечь ребенка игрой и помочь выбрать игрушку.

3. Третьей стороной модели 360° являются эксперты и конкуренты. Без них сервис не построишь – это опыт, который уже есть на рынке, и на его основе формируются базовые ожидания клиентов. Также важно изучить лучшие мировые практики, чтобы понять текущие тренды и ожидания клиентов через год.

В сети аптек разрабатывалась новая программа лояльности, в компании надеялись, что персональная скидка и возможность потратить бонусы на дополнительные товары привлечет клиента. Но после исследования конкурентов оказалось, что программы лояльности у каждой сети примерно одинаковые и не станут преимуществом в глазах клиентов. Тогда в сети аптек приняли решение присоединиться к существующей широкой программе лояльности (в нее входили десятки сетей), а освободившийся ресурс потратили на обслуживание горячей линии заказа. Это позволило удержать постоянных клиентов и укрепить их лояльность, даже вопреки демпингу конкурентов.

4. Четвертым краеугольным камнем модели 360° являются интересы бизнеса, топ-менеджмента. Ведь сервис – это удовлетворение не только ожиданий клиента, но и интересов бизнеса. Это как сверка часов, настраивание единой идеологии обслуживания.

В сети АЗС проводилось обновление стандартов обслуживания. Продажа дополнительных высокомаржинальных товаров была самым важным KPI для руководителей компании, потому в качестве отдельного раздела в стандарты было включено требование предлагать дополнительный товар. Но зная, что клиентам может не понравиться технология агрессивной продажи, в стандарте была предложена формула «Одному клиенту – только одно предложение, но – результативное!». Таким образом, и бизнес, и клиент оказались в выигрыше. А для повышения эффективности продаж был проведен тренинг для персонала.

6. Модель Кано

- Модель Кано — это способ изучения эмоциональной реакции на характеристики продукции. Он помогает оценить важность атрибутов на протяжении времени. Методология применяется для совершенствования товаров / услуг и повышения удовлетворенности пользователей.
- Нориаки Кано — это японский профессор, который в начале 1980-х годов заложил основу нового подхода к моделированию удовлетворенности клиентов.
- Кано оспорил традиционные убеждения, о том что улучшение каждого атрибута продукта или услуги компании приведет к повышению удовлетворенности клиентов.
- Он считал, что некоторые атрибуты создают более высокий уровень лояльности клиентов, чем другие. Более того, характеристики, вызывающие восторг сегодня, со временем перейдут в категорию ожидаемых качеств или даже безразличных.

В зависимости от влияния степени реализации ожиданий потребителя по тем или иным характеристикам продукта на уровень удовлетворённости потребителя, выделяют три группы характеристик, составляющие разные градации качества продукта:

- базовое качество;
- требуемое качество;
- желаемое качество.

Базовое качество - это минимальный уровень услуги, акцептируемый потребителем. Включает в себя такие характеристики продукта или услуги, наличие которых потребитель считает обязательным (например, чистое постельное белье в гостиничном номере). Базовые показатели качества не определяют ценности продукта в глазах потребителя, поэтому их присутствие не ведёт к удовлетворённости потребителя, но их отсутствие или плохое исполнение приводит к крайней неудовлетворённости. Базовые характеристики являются для потребителя очевидными и поэтому не всегда четко осознаваемыми - при опросах потребители обычно не формулируют эти требования, полагая их присутствие само собой разумеющимся.

- **Требуемое качество** - совокупность показателей качества, отражающих технические и функциональные характеристики продукта или услуги. Именно эта группа характеристик напрямую оценивается потребителем и определяет ценность продукта (например, размер и комфортность гостиничного номера, количество дополнительных услуг). Удовлетворённость потребителя прямо пропорционально зависит от степени выполнения ожиданий относительно данных характеристик продукта или услуги.
- **Желаемое качество** - совокупность характеристик услуги, не требуемых потребителем. Выражается в характеристиках, представляющих для потребителя неожиданные ценности. Иногда желания четко не осознаны потребителем, но появление таких характеристик в предлагаемом продукте или услуге высоко им оценивается. Если продукция, учитывающая желаемое качество выполнена хорошо, то она может значительно увеличить удовлетворённость потребителя (например, корзина с фруктами или бутылка вина в гостиничном номере), однако если подобные характеристики отсутствуют, то это не приводит к неудовлетворённости потребителя.

- Эта модель позволяет определить приоритеты при планировании требований к качеству. Базовое качество образует фундамент восприятия потребителем качества услуги и поэтому его хорошее исполнение должно быть гарантировано. Требуемое качество, напрямую оцениваемое потребителями, дает возможность для дифференциации по отношению к конкурентам. Желаемое качество представляет собой шанс для исполнителя, сферу инноваций, за счёт которых исполнитель может получить более высокую степень удовлетворенности потребителей и дополнительное конкурентное преимущество.
- Желаемое, требуемое и базовое качество являются нестабильными категориями. С течением времени по мере инфляции потребительских ожиданий, увеличения имитаций со стороны конкурентов желаемые характеристики переходят в разряд требуемых, а требуемые характеристики становятся базовыми.
- После того как поле исследовано, мнения клиентов, сотрудников, экспертов, топ-менеджмента учтены, возникает определенный набор атрибутов сервиса, которые могут быть зафиксированы в стандартах обслуживания.

При создании стандартов обслуживания также важно сделать фокусировку на приоритеты в обслуживании, провести ранжирование всех атрибутов сервиса на значимые и незначимые для потребителя. Одной из самых эффективных методик является опрос по модели Нориаки Кано (Noriaki Kano), которая предполагает разделение всех сервисных атрибутов минимум на 4 группы



Такое распределение позволит фокусировать усилия по сервису на факторах, значимых для потребителя и напрямую влияющих на его лояльность.

7. Стандарты для всех. Точки контакта

В процессе предоставления клиенту услуг важно учитывать весь его опыт контакта с организацией. При этом нельзя забывать про необходимость омниканального подхода к выстраиванию сервиса. Часто компании создают стандарты обслуживания только на этапе продажи услуги, будто главное в сервисе – достичь кратковременного результата. Но в этом случае результат будет половинчатый: сервис увеличит конверсию (больше клиентов купят товар), но не сделает клиентов постоянными (они разочаруются на других точках контакта с компанией).

Классическая проблема розничных сетей по продаже бытовой техники – отличное обслуживание в точке продаж и проблемы на этапе доставки. Восприятие клиента сервиса будет состоять из нескольких контактов, и усилия продавца в магазине будут обесценены плохим сервисом по телефону и работой курьера.

- Точки контакта — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией. Каждый раз, когда клиент любым способом, в любое время контактирует с компанией, возникает точка контакта.
- В точке контакта клиенты принимают критически важные для вашего бизнеса решения:
 - начинать работать с вами или нет;
 - продолжать сотрудничать с вами или переключиться на ваших конкурентов.
- Удивительно, но точки контакта совсем не интересуют теоретиков маркетинга, и поэтому немногие из маркетеров (практиков) применяют эту концепцию. Исследования в области маркетинговых коммуникаций, позиционирования, дифференцирования, комплекса маркетинга, сегментирования не так важны (совсем неважны!), если не ведется работа с точками контакта.

Перефразируя чеховского героя, в успешном бизнесе все точки контакта должны быть прекрасными. Если у компании нет нужных точек контакта или они плохие, то нет клиентов, нет доходов, нет бизнеса. Каждому предпринимателю, руководителю компании и маркетеру необходимо знать точки контакта и правильно управлять ими.

Точки контакта — своего рода моменты истины. Бывший глава Scandinavian Airlines Ян Карлзон, похоже, стал первым использовать термин «моменты истины». Под моментами истины он подразумевает **любые контакты, во время которых клиент имеет возможность высказать мнение о качестве обслуживания. Ян Карлзон провозгласил: «Мы не стремимся сделать что-то одно на 100% лучше. Мы хотим сделать тысячу вещей лучше на 1%».**

Следуя этому принципу, он за 22 месяца превратил авиакомпанию, испытывающую трудности, в одну из лучших, что противоречило теории ограничений, согласно которой нужно улучшать в узких местах.

- ◎ В точке контакта клиент может передумать работать с компанией.
- ◎ В точке контакта конкурент может обойти (и тут же превзойти по доходам).
- ◎ В точке контакта можно приобрести или потерять клиента, укрепить отношения с ним, подтвердить высокую репутацию или, наоборот, разочаровать его.

Ставший уже хрестоматийным пример с книжными обложками издательства «Манн, Иванов и Фербер», над дизайном которых работал Тёма Лебедев. Белые, яркие, узнаваемые — они, как точка контакта, сильно способствовали повышению продаж «белой» серии издательства и продолжают это делать.

Точками контакта обязательно нужно заниматься. И заниматься системно. **Задача** — обеспечить в точках контакта четкое, эмоционально сильное и позитивное взаимодействие с клиентами, которое заставит их запомнить вашу компанию, рассказывать о ней другим и покупать именно ваши товары.

Точки контакта: три закона

Еще в 1993 году Джек Траут и Эл Райс в книге «22 непреложных закона маркетинга»¹ рассказали об основных законах маркетинга, которые настоятельно рекомендовали не нарушать. Джек Траут до сих пор убежден, что эти законы не меняются ни качественно, ни количественно. Но если они существуют для маркетинга в целом, то могут существовать и для отдельных его инструментов.

Рассмотрим три закона, которыми стоит руководствоваться в маркетинге точек контакта.

Закон 1. У каждого объекта (бизнеса, продукта или услуги, подразделения или сотрудника компании) более одной точки контакта

Если вы видите всего лишь одну точку контакта в объекте, который улучшаете, значит вам точно (к врачу не ходи!) следует отдохнуть и чуть позже посмотреть на объект свежим взглядом или попросить коллег помочь вам найти другие точки контакта.

Проиллюстрируем для наглядности.

Точки контакта бизнеса: сайт, офис, вывеска, документация, реклама, компаративные автомобили, печать, коммерческое предложение, голос секретаря... и продукты.

Точки контакта продукта: упаковка (возможно, только ради того, чтобы оценить упаковку Apple, стоит приобрести что-нибудь из продукции этой компании), выкладка, дизайн, название, штрихкод, инструкция по эксплуатации, гарантийный талон.

Точки контакта услуги: название, презентация, буклет, отзывы клиентов, кейсы, публикации... и сотрудники, которые предлагают услугу.

Точки контакта сотрудника: рост, комплекция, улыбка, опрятный вид, прическа, униформа, бейдж, осанка, речевые шаблоны.

Закон 2. Точки контакта образуют цепочки контакта

Любая точка контакта состоит из нескольких более мелких точек контакта, а те, в свою очередь, из еще более мелких. Точки контакта образуют цепочку контактов — этот закон следует знать и использовать.

Закон 3. Точками контакта необходимо управлять

Если в каком-то процессе компании нужен результат, то обязательно должен быть тот, кто будет этим процессом управлять (заниматься планированием, исполнением, контролем).

Работа с точками контакта не исключение. Начните правильно управлять точками контакта — и ваш маркетинг и бизнес станут эффективнее.

Например, в автомобильном холдинге «Атлант-М» есть сотрудник, который отвечает за периодическую оценку точек контакта, а также их постоянное улучшение.

В вашей компании такого сотрудника нет? У вас будут проблемы.

- Высокий сервис – стабильный сервис, это не постоянная гонка за клиентом с целью его поразить, а трудная и амбициозная задача удерживать планку на высоком уровне на протяжении нескольких лет в разных точках контакта, в разных городах и странах. Такой сервис приводит к усилению бренда и готовности рекомендовать компанию друзьям. Он конвертируется в финансовые выгоды для компании в виде увеличения чека и возвращения клиента.