

Тезисы доклада: «Опыт применения современных инструментов управления в крупной сервисно-ориентированной компании»

Сегодня с полной уверенностью можно констатировать становление рыночных отношений, основанных на качестве предоставляемых услуг. Закончились времена, когда основным конкурентным преимуществом компаний был продукт или отдельная услуга. Клиент стал более требователен к отношениям другого рода, а именно, сервисному подходу на всех этапах взаимоотношений с компанией – от первого обращения в компанию, до последующего послепродажного обслуживания купленного товара. Все более востребованы комплексные решения, снижающие транзакционные издержки потребителей.

С другой стороны, компании-конкуренты все более тщательно копируют стандартные бизнес-модели друг друга. При этом создается ситуация, при которой потребитель не видит различия между компаниями-продавцами однородного товара. А такие показатели, как доля рынка, перестали быть конкурентным преимуществом.

Так как же компании выделиться среди прочих, при этом сохраняя и развивая качественные отношения с потребителями?

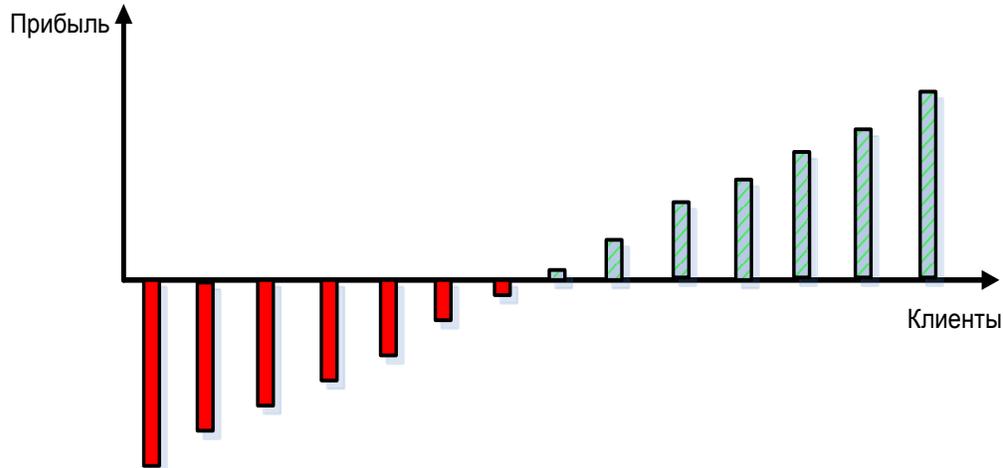
Решение, которое было принято в АК ГРУЗОМОБИЛЬ – создание политики в области сервиса, в основе которой лежат следующие постулаты:

1. Любая услуга, предоставляемая ГРУЗОМОБИЛем – Сервис.
2. Сервис – оказание разнопрофильной комплексной услуги Клиенту высокого качества.
3. Высококачественный Сервис окутывает все внутренние и внешние процессы, т.е. направлен как во вне так и во внутрь Корпорации.
4. Компания воспринимается клиентом как «калейдоскоп», и каждый раз клиент видит самый приятный для него узор, это значит:
что МЫ глубоко понимаем потребности Клиента; имеем широкий пакет услуг для того, чтобы в нужное время и в нужном месте предъявить Клиенту самое лучшее для него решение
5. Мы строим лучшую компанию в своей отрасли
6. Мы формируем отраслевые стандарты и создаем профессиональные сообщества
7. Качество услуг, превосходящее потребности клиента
8. Нравственность как стандарт ведения бизнеса
9. Использование инструментов менеджмента для реализации задуманных планов развития и достижения высокого уровня сервиса

Но невозможно предоставлять высокий уровень сервиса абсолютно всем клиентам, вследствие ограниченности ресурсов. Иначе, качество отношений с постоянными, лояльными клиентами начнет страдать из-за распыления усилий на нелояльных, для которых низкая цена – единственный мотиватор покупки. Но, чтобы понять кто из клиентов является нашим целевым, для которого мы

готовы «вывернуться наизнанку», необходимо провести ревизию отношений. Кто из клиентов готов рассматривать отношения с нами с партнерской позиции победитель-победитель?

Для этого мы выделили группу лояльных клиентов по критериям длительности отношений и прибыльности продаж.



Проанализировав выборку, стало ясно, с какими клиентами мы имеем возможность выстраивать партнерские отношения и обеспечивать высокий уровень сервиса.

Сервис — это все: продажи, складское хозяйство, доставка, товарно-материальные запасы, обработка заказов, кадры, отношения с сотрудниками, установка и монтаж, корреспонденция, выставление счетов, продажи в кредит, финансы и бухгалтер, реклама и связи с общественностью, обработка данных и т.д. Элемент обслуживания есть во всем, что делает каждый сотрудник в компании, потому что в итоге любая деятельность влияет на реальное или воспринимаемое качество продуктов или услуг, приобретаемых клиентом.

Функции сервиса — сохранить имеющихся клиентов, привлечь новых и создать у всех клиентов потребность продолжать сотрудничество с вашей компанией. Иными словами, задачи качественного сервиса:

поддержание клиентской базы;
развитие клиентской базы.

С точки зрения отношений, качественный сервис — это:

Заботливость
Вежливость
Честность
Готовность помочь
Оперативность
Доступность
Дружелюбие
Знания
Профессионализм

Мы осознаем, что большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам, что отношение, которое увеличивает удовольствие от процесса покупки, для клиентов важнее, чем надежность или цена.

Для оперативного реагирования на возникающие проблемы, создано подразделение по работе с жалобами.

Реализуя на практике политику качественного сервиса, мы рассчитываем получить следующие конкурентные преимущества:

1. Лояльность клиентов, увеличение доли рынка и объема продаж.
2. Рост прибыли.
3. Более частые продажи. Более крупные продажи. Более дорогие заказы. Повторные заказы.
4. Увеличение клиентской базы и количества новых клиентов.
5. Сокращение бюджетов на маркетинг, рекламу, продвижение.
6. Уменьшение количества жалоб там, где жалобы вероятнее всего. Разрешение большего количества жалоб. Сохранение клиентов.
7. Хорошая репутация Корпорации.
8. Возможность выделиться на фоне конкурентов.
9. Повышение трудовой дисциплины и производительности благодаря позитивному настрою клиентов.
10. Улучшение отношений в коллективе: люди охотно общаются друг с другом, потому что у них хорошее настроение, и они делают работу с удовольствием.
11. Меньше недовольства, прогулов и опозданий.
12. Снижение текучести кадров.

***Павлов Константин Евгеньевич,**
Руководитель Службы стратегического развития
Автомобильной корпорации ГРУЗОМОБИЛЬ*