

Клиентоориентированность – следствие дисциплины

О достижении клиентоориентированности Вашей компании не за счет пропаганды, а за счет регулярного менеджмента

LOYP AGENCY, 2012 г.

«И за счет чего ты будешь с ними конкурировать?» - спросил я одного девелопера, обдумывающего вывод нового продукта на рынок загородной недвижимости. «Я клиентоориентированный, а они - нет!». Как и многие категории в современном «бизнес-лексиконе», понятие клиентоориентированность размыто и очень субъективно. Что мы вкладываем в него?

Думаю, Вы согласитесь, что говоря «они клиентоориентированные» мы подразумеваем «ко мне там отнеслись хорошо», «приоткрыли неведомую мне ранее качественную характеристику продукта», «меня справедливо предостерегли», «мое время сэкономили», «их действия не привели к появлению у меня новых рисков». Каждый желает этого в отношении к себе. И, как следствие, очень хорошо понимает, какое восприятие у контрагентов он хотел бы получить для своего бизнеса. Реальность такова, что одно это Ваше желание и внутреннее ощущение - не является клиентоориентированностью.

Нередко, основным усилием менеджмента на пути к клиентоориентированности становится пропаганда. Пропаганда активна в период, когда менеджер сам заражен этой идеей. Она транслируется как на HR (и далее в требования к кандидатам на вакансии), так и на существующий штат. Призывы внимательно относиться к клиенту имеют положительное воздействие, и сотрудники (безусловно понимая, что Вы вкладываете в требования к ним) так или иначе

начинают проявлять повышенные признаки клиентоориентированности. Неэффективность пропаганды, как инструмента, заключается в том, что она работает только пока менеджер в ней активен. Если он ослабил пропаганду - все достаточно быстро скатывается к устойчивому положению равновесия, как это было ранее.

Рассмотрим примеры клиентоориентированного отношения к Вам. Девушка из сервисного отдела дилера перезванивает на следующий день после очередного ТО Вашего автомобиля и интересуется, остались ли Вы довольны обслуживанием. Как ее зовут? Какое у нее сегодня настроение и не случилось ли что дома? Хотела ли она Вам звонить? Все это не известно, да и в принципе эта девушка в силу своей натуры может быть далека от мыслей о какой-то «клиентоориентированности». Но известно точно, что она работает в рамках процесса, у нее есть инструкция, а ее начальник следит за дисциплиной выполнения этой инструкции. Не заблуждайтесь в том, что если бы этой составляющей процесса обслуживания и дисциплины в компании не было, сотрудница сервисного отдела сама проявила бы инициативу и живой интерес на предмет, все ли у Вас в порядке? Думаю, Вы и не заблуждаетесь применительно к нашему примеру, но вполне можете питать такую иллюзию в отношении сотрудников собственной компании.

Другой пример. Раз в три месяца после установки системы кондиционирова-

ния Вам приходит письмо с вопросом о состоянии кондиционера и напоминанием о необходимости проведения технического обслуживания. Происходит это благодаря системе управления отношениями, которая способна в автоматическом режиме совершать такие рассылки не вовлекая персонал. Без информационной системы построить как эффективную систему контроля дисциплины, так и во многом облегчить труд исполнителей (оставив им время на дисциплинированное выполнение своих обязанностей), на большом количестве клиентов сегодня вряд ли возможно.

Существуют примеры неправильного выстраивания процесса и негативных последствий дисциплины персонала. В одном ресторане быстрого обслуживания Вам ненавязчиво предложат попробовать «новый» кекс с кофе, а в другом продавец-кассир будет начитывать (при Вашем цейтноте) пятиминутный текст (не глядя Вам в глаза и краснея, от того, что сам понимает его неуместность) на предмет: «А не желаете ли еще отведать вот *это*? Нет,... тогда может быть вот *это*: у *этого* пониженное содержание холестерина и вообще, *это* - наша новая фишка...». Весь вид продавца при этом, да и сам произносимый текст, далеко не тянут на клиентоориентированность. В чем ошибка? У продавцов этих двух ресторанов совершенно разная мотивация за дополнительные продажи, разная система контроля и должностные инструкции. Хотя дисциплина есть и процесс тоже.

Получается, определение «клиентоориентированный» применимо не к отдельно взятому сотруднику, а к процессу взаимодействия с контрагентом, по какому бы поводу данное взаимодействие не происходило. А использовать данное определение как характеристику менеджера по праву можно лишь в том случае, если этот менеджер выстраивает «клиентоориентированный» процесс.

Традиционно (и ошибочно) понятие клиентоориентированность транслируют только на отношение к покупателю. Но это далеко не первый приоритет. Клиентоориентированной компания должна быть и к поставщикам, и к сотрудникам. Как следствие – сотрудники к друг другу. Эта тема тесно соприкасается с темой качества процессов бэкофиса¹. Клиентоориентированным должен быть бэкофис к коммерческой службе и к производству, а они, в свою очередь к бэкофису. Как раз такая клиентоориентированность будет характеризовать процесс формирования добавленной ценности в компании и, как следствие (без необходимости дополнительного контроля), транслироваться на клиента.

Если Ваша бухгалтерия все время просит своевременно приносить первичные документы, то обяжите и ее (административно, жестко, не на уровне разговоров) в определенные сроки отправлять подписанные экземпляры документов Вашим контрагентам. Когда Вы задерживаете оплату поставщику, уведомьте его заранее не дожидаясь момента платежа. А будете платить - пошлите небольшой презент в признание своей ответственности за просрочку. Не упускайте из круга своего менеджерского внимания такие моменты (их масса, в любом бизнесе), делайте их частью процесса (вырабатывайте общие, писанные правила действий персонала в той или иной ситуации). Дисциплина их исполнения каждым отдельно взятым сотрудником (бухгалтером, офис-менеджером, менеджером по закупке и другими) станет частью привычки, часть корпоративной культуры. Как следствие, Ваши продавцы будут больше проявлять такое внимание в мелочах к клиентам не «с пинка» и не в момент

¹ Упоминание материала «СМК – это образ мышления»: <http://loyp.ru/vision/quality-management-system/qm-is-way-of-thinking.html>

перед ожидаемым платежом, а просто потому, что по-другому не принято.

Дисциплина, достигаемая грамотно выстроенной системой контроля, вниманием менеджера к поиску эффективных способов этого контроля, его регулярностью и правильной системой мотивации не появляется вдруг, а вырабатывается ежедневным трудом руководителя.

Затронем другую составляющую общего впечатления клиентоориентированности. После приобретения товара Вы неожиданно обнаруживаете продуманные за Вас детали, наличие которых не являлось фактором решения о покупке. Так, автоматическое выключение фар в период начала его инсталляции на дорогие авто не декларировалось в списке опций при приобретении. И как приятно было, отойдя от машины и осознав, что забыл выключить фары, наблюдать, что они у тебя на глазах гаснут автоматически. Речь о несущественном превосходстве ожиданий в качестве продукта. Оно является частью клиентоориентированности компании в целом и уместно для продукта любого сегмента потребления.

Люди, в большинстве своем, вряд ли могут быть «перевоспитаны» в созна-

тельном трудовом возрасте и кардинально не изменятся. На привитие им гипертрофированного чувства ответственности, если оно не сформировалось у них ранее, Вы, скорее всего, не сможете повлиять. В заключение проведем краткий обзор лишь тех факторов клиентоориентированности, которые в меньшей степени связаны с субъективным отношением сотрудника к своей работе.

Не идеально выстроенный процесс (заданные правила игры) - это поправимый без больших временных затрат недочет менеджера. Превосходство ожиданий от качества продукта - может быть, а может и не быть (оно требует дополнительных издержек и является желаемым, но не обязательным). При наличии средств оно также относительно быстро восполнимо. Но дисциплина, достигаемая грамотно выстроенной системой контроля, вниманием менеджера к поиску эффективных способов этого контроля, его регулярностью и правильной системой мотивации не появляется вдруг. Она вырабатывается ежедневным трудом руководителя, и именно ей стоит уделить больше всего внимания на пути к достижению клиентоориентированности.

