Большое произрастает из малого

Система управления клиентской службой как конкурентное преимущество

Владиславлев Денис Николаевич
кандидат экон. наук, директор, ООО «РУМБ-ГС», г. Москва
dvlad97@mail.ru

Аннотация

Отражено содержание системы управления клиентской службой, включающей систему отбора, систему мотивации и систему отчетности сотрудников, а также автоматизированную систему управления взаимоотношениями с клиентами. Дана оценка потенциала развития клиентской службы для формирования конкурентных преимуществ небольших организаций в условиях монополизации рынка услуг.

Ключевые слова: услуга, клиентская служба, монополизация, персонал, мотивация, отчетность, банковский менеджмент

Взаимодействие с крупными клиентами в организации, оказывающей услуги, обеспечивает клиентская служба. Очень важно понять, почему она не может эффективно справляться со своими обязанностями. Если бы это были единичные случаи, то все легко объяснялось нерадивостью сотрудников. Однако с данной проблемой столкнулось подавляющее большинство крупных и мелких организаций в сфере услуг, поэтому необходимо выявить закономерности, объясняющие данную тенденцию.

Психотип успешности

Роль сотрудника клиентской службы в процессе привлечения клиента на обслуживание сложно переоценить. Этот человек обладает не только профессиональными знаниями, но и психологическими качествами. Возникает вопрос, каким должен психологический тип успешного сотрудника клиентской службы? В основе интереса к этой проблеме сразу несколько соображений:

Требования к сотрудникам клиентской службы на рынке высокотехнологичных услуг отличают от традиционного представления о продавце на рынке однотипного и быстро продаваемого товара. На рынке услуг важно не продать любой ценой, а понять клиента и завязать долгосрочное сотрудничество.

1. В последнее время меняется представление о базовых качествах сотрудника по работе с клиентами. Существует предположение, что он должен быть не экстравертом, а интровертом. Во время общения с клиентом должно быть комфортно не менеджеру, а клиенту, а для этого он должен не забирать энергию, а наоборот делиться ею. Такой человек не сможет без остановки беседовать со всеми подряд, но те считанные встречи, которые он проведет, с высокой степенью вероятностью дадут желаемый результат.

Претерпевает изменение место сотрудника клиентской службы в организационной структуре услугодателя. Во многих случаях он уже помимо прочего выполняет обязанности маркетолога и кредитного инспектора. Получается, что направляющий бизнеса, каковым становится в таком случае сотрудник по работе с клиентами, должен обладать предпринимательской способностью. Только мнению такому человека владельцы организации могут в полной мере доверять.

Для выявления психологического типа успешного сотрудника можно совместить оценку организации результатов его работы с несколькими основными легко выявляемыми чертами личности сотрудника. После этого данные о сотрудниках клиентских служб большого количества организаций объединяются, и появляется возможность судить, какие черты присущи подавляющему большинству работающих с клиентами сотрудников, а какие – только наиболее успешным из них.

В результате исследования с участием ста с лишним сотрудников клиентских служб 41 российского банка были получены результаты, подтвердившие и расширившие первоначальные догадки [1]:

• интраверты успешнее экстравертов, хотя их значительно меньше;

• подавляющее большинство сотрудников умеет работать с внешней информацией, что и обеспечивает им успех;

на рынке услуг важно не продать любой ценой, а понять клиента и завязать долгосрочное сотрудничество

• сотрудники, принимающие решения объективно и беспристрастно, эффективнее, но они в меньшинстве;

• решительность и последовательность в достижении цели обеспечивает успех в работе, таких сотрудников большинство.

Полученные выводы позволяют сформировать для руководства организаций рекомендацию внимательнее относиться к мыслящим и интравертным сотрудникам клиентских служб.

Таким образом, при подборе сотрудников клиентской службы финансовой организации следует ориентироваться не только на профессиональные знания, но и на личностные характеристики.

Израдает

Взаимопонимание во благо сторон

Развивая клиентскую службу, финансовые организации в последнее время возлагают большие надежды на систему мотивации, рассматривая ее не только как инструмент интенсификации труда сотрудников, а в первую очередь как еще один способ согласовать деятельность отдельных подразделений.

Объяснение клиенту приобретаемой выгоды от услуги и оказание этой услуги является продолжительным процессом. Как следствие в течение длительного времени подразделения организации, задействованные в работе с клиентом, должны работать слаженно. Клиенту не важно, кто и почему отнесся к нему небрежно, он начинает негативно относиться ко всей организации.

Важное место в системе мотивации занимает стимуляция деятельности сотрудников клиентской службы. Следует стимулировать не только изобретательность в работе с новыми клиентами, но и повышенное внимание к ранее привлеченным клиентам. Не надо забывать, что для организации одинаково важны все три стадии взаимоотношений с клиентами: привлечение, развитие и удержание.

В проведенном опросе участвовали руководители 22 российских банков и инвестиционных компаний [2].
В банках существует 4 типа бонусов, отражающих характер работы сотрудников: бонус для топ–менеджмента (члены правления банка), бонус для старшего менеджмента (руководители макроподразделений), бонус за работу с клиентами, бонус за операционную деятельность.
Результаты исследования показывают, что для всех видов бонусов прослеживается тенденция к уменьшению периода выплаты бонуса с года до квартала и даже до месяца. Это повышает мотивацию сотрудников, поскольку делает наглядными результаты их труда и создает уверенность в выполнении банком своих обязательств.
Размер бонуса за работу с клиентами не зависит от периода обслуживания клиента в банке. Однако в ряде банков бонус линейно уменьшается в течение двух лет до нуля или выплачивается только за первый отчетный период.
Бонус за работу с клиентами зависит от доли дохода, которую банк готов выделить на мотивацию данной функции и от роли сотрудника в ее осуществлении. Этот бонус мотивирует не только привлечение клиента в банк, но и всестороннее развитие отношений с ним независимо от периода обслуживания.
Доля бонуса за работу с клиентами в доходе большинства банков составляет 20-25% для комиссионных операций. Для активно-пассивных операций такое соотношение выполняется, если реализована схема с трансфертными ценами.
Система мотивации сотрудников организации, участвующих в обслуживании клиентов, служит не только для интенсификации их труда, но и для согласования действий отдельных подразделений в процессе оказания услуги.
В организации работы клиентской службы организации, оказывающей услуги, важную роль играет информационная система, обеспечивающая управление взаимодействием с клиентами (CRM).
Система CRM – это бизнес-приложение типа «Front end», предназначенное для сбора,

во время общения с клиентом должно быть комфортно не менеджеру, а клиенту

клиенту не важно, кто и почему отнесся к нему небрежно, он начинает негативно относиться ко всей организации

консолидации, анализа и распространения в форме отчетов среди руководства и подразделений организации информации о существующих и потенциальных клиентах.

Автоматизированная система управления взаимоотношениями с клиентами организации обеспечивает персональный контроль качества и выявление системных ошибок обслуживания потребителей услуг.

В основе планирования взаимодействия с клиентами лежит систематический анализ клиентской базы и статистики продаж.

Отчетность клиентской службы включает ряд показателей, не имеющих денежного выражения, например, количество звонков или встреч с клиентами. Большинство показателей отчетности взаимосвязано. Это существенно упрощает процесс планирования. Например, количество продаж зависит от числа звонков и встреч с клиентами, произошедших в предыдущем периоде.

Количественные (нефинансовые) показатели в большей степени позволяют оценивать не результат, а качество и интенсивность труда. Наличие связок между показателями позволяет беспристрастно оценивать сотрудников клиентской службы. Например, количество клиентов, проявивших устойчивый интерес к услугам организации, должно превратиться с необходимым коэффициентом в количество клиентов, с которыми завязалось предпродажное взаимодействие, а затем началось оказание услуг.

Система отчетности клиентской службы организации служит не только для оценки результатов работы ее сотрудников, но и для контроля развития отношений с потребителями услуг.

Укрупнение расширяет услуги

Увеличивающиеся в размерах организации в сфере услуг теряют управляемость. В наибольшей степени эта проблема касается работы клиентской службы. Оказание услуг хорошо стандартизовано,

поэтому работа остальных подразделений представляет собой хорошо отлаженный производственный процесс. Они только выигрывают от укрупнения организации. В то же время необходимые клиентской службы стандарты организации работы практически отсутствуют, тем более нет унифицированных стандартов широко используемых различных организациями. Поэтому при объединении организаций тяжелее всего происходит объединение клиентских служб, в результате чего значительная доля объединенной клиентской базы теряется, причем эти высокие потери являются заранее ожидаемыми.

по мере роста размеров услугодателя клиентоориентированность сменяется услуго-ориентированностью

По мере роста размеров услугодателя клиентоориентированность сменяется услугоориентированностью. То есть главным становится приоритет не развития отношений с клиентами, а приоритет развития услуг. Это главное различие крупных и мелких организаций.

Исследование, проведенное информационно-сервисным финансовым порталом Банк.ру выявило тенденцию в политике крупных банков, которая отражается фразой «Не нравятся условия – уходи». По мнению первого заместителя управляющего московским филиалом Смоленского банка Михаила Яхонтова, «для мелкого банка это неприемлемо. Маленький банк – это персонификация. Это личное общение. За каждого клиента здесь борются. Каждого клиента выслушивают, вслушиваются, находят уникальные предложения специально под конкретную ситуацию. В маленьком банке есть место для частных случаев. В крупном – нет»[3].

Вывод

Развитие системы управления клиентской службой, включающей систему отбора, систему мотивации и систему отчетности сотрудников, а также автоматизированную систему управления взаимоотношениями с клиентами, способно

обеспечить небольшую организацию конкурентным преимуществом в условиях монополизации рынка услуг.

Литература

1. Хлюстиков Р., Владиславлев Д. Портрет фаворита [Текст] // Ведомости, 2003, №230.
2. Смирнов М. Банки платят своим сотрудникам все больше [Электронный ресурс] // http://www.rbcdaily.ru/2004/03/29/market/52943.
3. Дефицит капиталов или сколько банков останется на российском рынке [Электронный ресурс] // http://bank.ru/publication/show/id/12003.

КЭ

Denis N. Vladislavlev
Cand. of Econ. Sci., Director, RUMB-GS Ltd.

Client service management system as competitive advantage

Abstract

Article projects the content of client service management system, including selection system, motivation system and employee reporting system and automated control system of customer relationship. Potential assessment of client service is given for formation of competitive advantages of small organizations under conditions of service market monopolization.

Keywords: service, client service, monopolization, personnel, motivation, reporting, bank management