

Комфортность покупки как конкурентное преимущество

«Азбука Вкуса» — один из признанных лидеров по уровню обслуживания клиентов не только в продуктовом сегменте, но и, возможно, во всем российском ритейле. О том, как сотрудники сети смогли добиться таких высоких результатов и какие вершины планируют завоевать, в интервью «Вестнику SQI» рассказал Сергей Гуледани, заместитель директора по качеству.

— Нас традиционно воспринимают как не вполне обычный супермаркет. Свою миссию мы обозначили как создание лучшей в мире сети супермаркетов, где покупатели получают удовольствие от каждой покупки.

Как в целом работает супермаркет? И почему для покупателей так важен комфорт? Мы стремимся, чтобы уровень сервиса был одинаково высоким в любом супермаркете сети. Сервис складывается как из ассортимента и качества представленных товаров, набора различных услуг, так и того, насколько хорошо подготовлены сотрудники супермаркета и насколько профессионально они выполнили свою работу.

Работа по подготовке персонала у нас носит комплексный характер: тщательный подбор и всестороннее обучение сотрудников. А затем контроль. Узнать, какие могли быть допущены ошибки и в каком направлении необходимо улучшить свою работу, нам помогают проверки по методике «тайный покупатель».

— Как давно вы используете метод *mystery shopping*?

— Достаточно давно. Сначала мы проводили проверки собственными силами: аудировали не только выполнение стандартов, но и, например, рекламные акции. В 2006 году началось бурное развитие компании, число супермаркетов сети стало стремительно расти, проверки стали более частыми для обеспечения соответствующего уровня сервиса в период развития. В этот момент возникла потребность в привлечении аутсорсинга, поскольку работа с использованием только своих ресурсов не позволяла добиться необходимого уровня организации проверок, уровня контроля, и главное — мобильности и ротации проверяющих. Поэтому в 2006 году было принято решение о передаче данной услуги на аутсорсинг.

— И как реагируют продавцы на проверки? Сталкивались ли вы с сопротивлением персонала? Или, например, с игрой «рассекретить тайного покупателя», в которую очень любят играть продавцы?

— Любой контроль воспринимается человеком как стресс. Мало кому нравится проверка, тем более если не-

известно — когда она будет и кто проверяющий. Со своей стороны, мы пытаемся объяснить персоналу цель нашей деятельности. Проверка — инструмент для оценки текущих результатов, возможность работы над ошибками и постоянного улучшения. Все, что мы делаем, направлено на повышение уровня обслуживания покупателя.

Чтобы эффективно донести эту мысль и вовлечь персонал, мы сформировали мотивационные программы. Сотрудники получают как индивидуальные, так и коллективные премии. Например, три лучших супермаркета за квартал получают премии, общий бюджет которых составляет 1 000 000 рублей. Эта премия делится между сотрудниками, активно участвовавшими в достижении этого результата. Есть и нематериальные поощрения. Так, победитель получает переходящий кубок и звание «Лучший супермаркет в обслуживании покупателей».

— Во время конкурса на лучший супермаркет вы оцениваете работу только продавцов?

— Влияют на результаты соревнований и продавцы, и кассиры, и кависты (консультанты Энотек. — *Прим. авт.*), помощники кавистов — словом, любой сотрудник, который находится в торговом зале и участвует в обслуживании покупателя. Оцениваются даже сотрудники внутреннего контроля, которые напрямую не участвуют в обслуживании.

— Вам удалось добиться стабильности в качестве обслуживания? Вы приблизились к идеалу или вам есть над чем работать?

— К совершенству можно только стремиться, всегда есть над чем работать. На сегодняшний момент уровень выполнения стандартов у нас порядка 98%. Мы уже давно акцентировали внимание не столько на формальном выполнении стандартов, сколько на субъективной оценке клиента. Сейчас для нас важнее удовлетворение от совершения покупки. Сегодня мы используем как «тайных покупателей», так и маркетинговые исследования, исследования удовлетворенности потребителя и опросы.

Лидерами можно оставаться тогда, когда предлагаешь покупателям то, что у них даже



не сформулировано в качестве требования. Впрочем, на этом пути нельзя останавливаться. Зачастую новинки, которые сегодня появляются в «Азбуке Вкуса», скоро можно увидеть в торговых точках других сетей. Оставаться лучшими нам позволяет комплексная работа на опережение — и в части ассортимента, и в части сервиса.

— Нередко сотрудники ЧОП, клининговых агентств или промоперсонал нарушают спокойствие покупателей, оставляя негативный след в сознании покупателя. Как вы с этим боретесь?

— Мы активно используем услуги сторонних организаций (клининг, упаковщики). Для этого у нас есть обучение этих сотрудников и последующий контроль с помощью того же метода «тайный покупатель». Промоакции мы стараемся проводить собственными силами. Знание ассортимента и товара, безусловно, выше у наших сотрудников.

— Про вас на рынке ходят легенды, что даже директор, если он находится в торговом зале, должен обслуживать клиента.

— Это правда. Чтобы соответствовать требованиям компании, директор супермаркета должен знать стандарты и товар лучше, чем продавцы. Поэтому директор всегда может проконсультировать покупателя и помочь с выбором.

— Вы уже много рассказали об использовании «тайного покупателя». Но как еще вы используете данные?

— Результаты mystery shopping влияют на премиальную часть заработной платы сотрудников по итогам работы за месяц, на индивидуальную премию, которая выплачивается ежемесячно лучшим в обслуживании сотрудникам. На внутрикорпоративном портале продавцы в online-режиме видят, на каком месте они находятся в соревновании, могут ли попасть в число тех, кто по результатам месяца будет лучшим. Это не просто фиксированная цифра, ограниченная 40 фамилиями. Выбирают из этих 40 тех, у кого максимальные оценки, на которые влияют не только стандарты обслуживания, но и результаты проверок качества товара и санитарно-гигиенический контроль, который ежемесячно проводится у нас в супермаркетах, а также оценка руководителя. Кроме того, учитываются претензии покупателей. По всем этим аспектам определяются лучшие сотрудники, которые получают премии в размере 5000 рублей.

— А что происходит с худшими сотрудниками?

— Ничего. Просто у них есть возможность провести работу над ошибками и получить премию в следующем месяце, доказав свой профессионализм.

— Не бойтесь, что премию будут получать одни и те же, а остальные даже не станут бороться?



— Победителем может стать как продавец-стажер, так и опытный сотрудник первой категории. Больше шансов, конечно, у тех, кто имеет опыт, знает стандарты работы, ассортимент, умеет общаться с покупателями. Чаще победителями становятся профессионалы — продавцы-эксперты и продавцы первой категории. А это подтверждает

правильность критериев оценки. Но условия для всех одинаковые. И стажер, находясь в торговом зале, качественно обслужив покупателя и получив высший балл по всем критериям, иногда становится победителем. Есть те, кто с завидной постоянностью получает эту премию, однако, как правило, большее число награждаемых получают ее впервые.

— При внедрении подобного рода конкурсов возникает много вопросов о честности того или иного результата. Ведь все супермаркеты находятся в разных условиях.

— У нас тоже были такие высказывания, когда сотрудники «старых супермаркетов, до реконструкции», говорили: мы не будем лучшими. Но практика показала: все зависит от той атмосферы, которую формирует сам персонал супермаркета. Все будет хорошо, если работать честно и добросовестно, а не пытаться разгадать, «тайный» это покупатель или настоящий. И тогда настоящие всегда скажут вам «спасибо».

— Проверяете ли вы работу конкурентов?

— Обязательно, и делаем это своими силами. Подобные исследования позволяют трезво оценить свой уровень, понять, чего удалось достичь конкурентам. За последние годы мы сделали много для того, чтобы привлечь в супермаркеты новую, более демократичную аудиторию, которую волнуют не вопросы статуса, а вопросы соотношения цены и качества предоставляемых товаров и услуг.

Однако в этой борьбе за массового покупателя мы принципиально сохранили свое ключевое преимущество — комфортность покупки в супермаркетах. Это позволяет нам привлекать клиентов, которые хотят получить немного больше сервиса при приобретении обычных продуктов.

— Результатами работы своих продавцов довольны?

— Да, довольны. Хотя, безусловно, мы отмечаем, что уровень обслуживания у наших конкурентов растет. Мы осознаем, что те результаты, которыми вчера гордились, сегодня уже недостаточны. Ничто не стоит на месте, и мы должны быть на шаг впереди.

— Расскажите о других конкурсах, которые проходят у вас в компании.

— Как я уже говорил, у нас есть конкурсы для сотрудников: «Лучший кассир», «Лучший сотрудник супермаркета», «Лучший администратор». В «Азбуке Вкуса» у сотрудников действительно хорошие возможности для карьерного роста, и мы стремимся сами растить

«Даже если в супермаркет пришел генеральный директор сети — это не повод бросать покупателей».



свои кадры. Средства, вложенные в развитие и обучение сотрудников, возвращаются за счет качества работы профессионализма сотрудников, накопленного опыта, который они успешно применяют. При этом можно расти как вертикально, по административной лестнице, так и горизонтально — осваивая смежные специальности.

— **И какая самая высокая позиция в компании, до которой на сегодняшний день реально дорос продавец?**

— Директор по торговле Сергей Пашенцев, — он начал работать в компании в качестве сотрудника склада. Многие из сегодняшних директоров супермаркетов раньше работали продавцами, приемщиками или товароведами. В нашем управлении также есть сотрудники, перешедшие на работу из супермаркета в офис.

«Нужно в каждом покупателе видеть тайного и обслуживать его как самого любимого».

— **Что касается вашего отдела, не искажают ли бывшие продавцы данные, покрывая коллег?**

— Наоборот, они приносят в проверки, стандарты и регламенты много полезной информации, потому что они знают, как работает система, как выполняются процедуры исполнителем, что нужно улучшить и где/что не работает и как исправить. Их опыт очень ценен.

— **Я видела, вас наградили очередной премией?**

— Была награда потребителей за 2011 год, и это в первую очередь заслуга наших продавцов. Очень важно, что признаем успехи в работе не только мы, но прежде всего наши покупатели. ✨

Беседовала И. Шкиперова

6 доводов в пользу работы с качеством обслуживания

Пришлось недавно посетить магазин, который активно позиционирует себя в качестве «настоящего профессионала» — глубоко разбирающегося в предмете, представляющего у себя только продукты с уникальным набором потребительских качеств, где продавцами работают только отличные специалисты в этой теме. Но вышел оттуда — без единой покупки, с полным ощущением «лоха», поскольку продавец-профессионал на все мои просьбы помочь разобраться с особенностями выставленных образцов смотрел на меня со снисходительной жалостью и отвечал только одним встречным вопросом: «А на какую сумму вы рассчитываете?» («Вы» явно звучало при этом не с большой буквы.) Попытки убедить его в том, что цена для меня имеет вторичное значение — готов платить сколько нужно, когда пойму, за что, — явно его не убеждали, и позиция оставалась непреклонной: «Нет, но на какую сумму вы хотите?..» Очень маловероятно, что когда-нибудь мне захочется зайти в этот магазин вновь. Возможно, конечно, что в данной ситуации просто не повезло, и другой продавец объяснил бы мне все с блеском. Возможно и то, что данный продавец уже давно уволен и в магазине уже работают гораздо лучшие профессионалы. Но я уже вряд ли снова захочу прийти туда сам. И уже рассказал эту историю десятку друзей и знакомых. А сейчас пишу эту историю, не называя бренда сети лишь по двум причинам. Во-первых, из уважения к действительно геройской истории становления этой компании, которая мне известна. Но главное, потому что, к сожалению, эта история не уникальна, а представляет собой достаточно типичную проблему многих развивающихся брендов.

В практике растущих бизнесов известно только одно проверенное опытом множества компаний лекарство, которое достаточно эффективно помогает бороться с этой болезнью. Это разработка стандартов качества обслуживания, их регулярный контроль и привязка результатов к мотивационной системе продавцов и менеджеров.

Для многих компаний, как известно, качество обслуживания представляется третьестепенной задачей, по сравнению с массой повседневных деловых забот магазина — своевременным получением товара и его выкладкой, сменой ценников, проведением акций, организацией

работы касс, обучением продавцов и множеством других актуальных ежеминутных задач.

Однако в действительности есть только одна настоящая причина, по которой работой с качеством обслуживания можно пренебречь. Эта причина состоит в том, что вы точно знаете, что ваша точка продаж — это временная игрушка, которая все равно в скором времени прикроется. Во всех остальных случаях — даже если ваш магазин стоит на привокзальной площади с бесконечно сменяющимся потоком посетителей или если вы — оголтелый дискаунтер, экономящий везде и на всем, — задуматься о теме сервиса все равно имеет смысл. Тому есть несколько резоннов.

1. Отстройка от личных особенностей продавцов

Конечно же кто-то из ваших продавцов может быть гением продаж, а кто-то — очень душевной личностью, очаровывающей посетителей. Но это можно контролировать, пока число продавцов у вас помещается на пальцах одной руки. Да и то время от времени настроение и состояние у людей может меняться. Если же число сотрудников торгового зала превышает десяток, то задание стандарта будет просто объяснением ваших требований о том, как должен вести себя продавец при встрече с покупателем.

Важно понимать, что слово «стандарт» не означает, что все ваши сотрудники будут одинаковы, как огурцы корнишоны. Стандарты нацелены не на нивелирование личностных особенностей, а на исполнение набора необходимых требований. Простой пример — «поздороваться-попрощаться» с посетителем. (Кстати, этот стандарт почему-то один из наиболее слабо соблюдаемых во многих сетях.) Стандарт, в отличие от армейского устава, не предписывает продавцу вставать во фронт перед покупателем и, приложив руку к голове, во всю мощь глотки кричать «Здрав... жла... тва... покупат...!!!» Контакт глаз, улыбка, легкое «Добрый день» и «Всего доброго» могут быть вполне достаточными вариантами исполнения этого стандарта. Главное, чтобы посетитель отметил, что его появление и уход были замечены и отмечены не зверским выражением

лица «Чего приперся» и «Вали-вали», а в общем-то вполне доброжелательно. Этого хватит как минимум для того, чтобы не отбить у посетителя желания еще раз при случае заглянуть сюда, а как максимум в ситуации решения клиентом вопроса «Куда пойти за нужной вещью — туда или сюда?» — склонить чашу весов в пользу именно ваших магазинов. Просто потому, что находиться там приятней.

2. Контроль качества обслуживания дисциплинирует продавцов

Наличие стандартов обслуживания задает планку, минимальный набор требований, которым должен соответствовать в своем поведении каждый, взявшийся за работу продавца. Однако сколь угодно замечательно прописанные стандарты, обучение и тренинги вовсе не гарантируют, что они будут соблюдаться. Тем более в современной ситуации постоянного дефицита кадров на этом уровне, высокой текучки и общего недостаточно высокого профессионального уровня сотрудников «фронтлайна». Именно поэтому настолько значимым становится систематический контроль исполнения стандартов, для которого наиболее эффективный метод — это «тайный покупатель». В этой ситуации продавец никогда не знает, в какой момент и где может появиться негласный контролер, который даст обратную связь о его поведении, что в свою очередь скажется на показателях ближайшей зарплаты. Это вынуждает его постоянно «быть начеку», что со временем в норме просто превращается в привычку.

3. Создание «дружественного интерфейса» магазина

Как правило, стандарты качества обслуживания фокусируются не только, а для форматов дискаунтерной торговли и не столько на поведении продавцов, но также и на процессах организации работы магазина, элементах внешнего вида торговой точки и на тех элементах мерчандайзинга, которые способны повлиять на общее впечатление клиента от посещения магазина. Удобная навигация, доступная информация, яркие ценники, музыка, сообщения об акциях и т.п. вплоть до запаха в торговой точке — все это достаточно сильные составляющие конечного впечатления клиента. Не следует забывать здесь и особенности поведения вспомогательного персонала — от охранника, готового тенью ходить за спиной покупателя, дыша ему в затылок ароматом пива с чесноком, до уборщиц, гневно размахивающих тряпками по обуви посетителей. Регулярный контроль за этими составляющими «интерфейса» торговой точки обязаны вести менеджеры, но часто этот контроль также дублируется проверками «тайных покупателей».

4. Стабильно высокое качество может повлиять на продажи

Как результат, вложения в разработку и внедрение стандартов качества обслуживания способны повлиять на уровень продаж в торговой точке. По расчетам экспертов, такой прирост составляет в среднем 4–6%. Объясняется это тем, что получивший уже на входе позитивные впечатления посетитель существенно менее критично относится к информации о проходящих акциях и к действиям продавца, направленным на допродажи, а также проявляет большую склонность к импульсивным покупкам в прикассовой зоне.



5. Стабильное качество приводит к росту числа лояльных покупателей

Однако главный результат, который приносит с собой систематическая и целенаправленная работа по повышению качества обслуживания — это повышение уровня лояльности клиентов компании, рост числа постоянных потребителей. Кроме того, что лояльные клиенты являются залогом стабильности положения компании, важно также и то, что рост доли постоянных клиентов способен значительно снизить нагрузку на те строки рекламного бюджета, которые нацелены на привлечение все новых и новых потребителей.

6. Сервис как признак цивилизованной компании

И наконец, компания, в которой хорошо поставлена работа с качеством обслуживания, сразу же выделяет себя как «игрок высшей лиги». Отчетливо позиционировать себя в качестве «клиент-центрированной» компании удается далеко не каждому. Но если удастся — это однозначный сигнал для окружающих, что в этой организации умеют решать сложные менеджерские задачи. А это в свою очередь выступает не просто добавкой к имиджу компании, но и является одним из факторов, играющих свою роль при расчете рыночной стоимости компании, повышающих ее капитализацию. Что совершенно логично. Ведь бизнес — прагматичная штука, и его вложения в конечном счете должны окупаться. И клиенту — хорошо и бизнесу — приятно.

P.S. Кстати, сеть, о которой шла речь в начале этой статьи, сегодня значительно отстает в развитии от своих конкурентов. Хотя начинала когда-то свое движение очень активно и ярко. Наверное, тому есть и другие причины, кроме качества обслуживания. Но все же — все, что мне было нужно, было куплено в конечном счете именно в магазинах ближайших конкурентов. И оставленные за эти покупки средства пошли именно на их развитие... ✨

Е. Емельянов, Е. Филякова

Выпускающий редактор: Елена Филякова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© «SQI management» 2012 <http://www.sqi.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати,

телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77–14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ»,

допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.

