

А.Э.Хватов

Спрос на качество.

Последние 4 года ознаменовались несколькими волнами изменения потребительского спроса. Его динамику удобно наблюдать там, где видна прямая коммуникация клиента с товаром и сервисами. Например - в розничных продажах.

Автор статьи анализирует причины таких изменений и акцентирует внимание на возможностях, которые упускают многие крупные игроки.

Эта драма развивалась примерно так.

Завязка: замедление экономики, падение потребительского спроса.

У людей меньше денег, чем прежде. Меньше, чем они рассчитывали и чем собирались потратить. И они меньше покупают: вначале просто откладывая покупки, потом - постепенно пересматривая свою потребительскую корзину.

Действие 1: уже закупленные сетями розничные товары, не находящие спроса, ждут своих покупателей в магазинах. И этих покупателей меньше, чем товаров. Начинаются распродажи, хорошие вещи можно купить порой весьма дешево. И все равно покупок меньше чем рассчитывали - у покупателей мало денег и много беспокойства про будущее, тратить последнее они не спешат. Но, так или иначе, в итоге в основном все запасы распродаются.

Действие 2: попытки пересмотра ассортимента, с учетом изменившегося спроса.

Сети анализируют ситуацию, и обнаруживают, что покупатели стали покупать меньше, стали покупать более дешевое, и стали больше реагировать на скидки и акции.

Сети пересматривают ассортимент и стремятся снизить издержки. Это приводит к уменьшению разнообразия товара на полках, и снижению стоимости продукции, которая представлена в магазинах. И естественно, это сказывается на качестве товара: в целом, более дешевые товары имеют и более низкое качество. Итог: ассортимент товаров меньше. Их качество, в целом, ниже.

Действие 3: значительная часть покупателей (группа потребителей «ниже среднего диапазона цены» (low-middle) и «экономного диапазона» (low-cost) начинает активно искать лучше предложения по цене среди различных розничных сетей. Торговые сети, видя этот тренд, включаются в игру, соревнуясь в привлекательных предложениях по цене на акционные товары, и стремясь этим завлечь покупателей.

Игра набирает обороты, война цен начата. Это означает, что прибыльностью приходится поступиться. Все надеются, что это на время. Но время идет, и ничего кардинально не меняется. Спрос не растет. У покупателей по-прежнему меньше денег на покупки, чем раньше.

Действие 4: стремясь снизить издержки, торговые сети приходят к необходимости снижения всех возможных расходов. Сокращается часть персонала, еще часть заменяется на работников, согласных на меньшие доходы (естественно, параллельно

нарастает давление и на поставщиков). Расходы на маркетинг тоже сокращаются: меньше внимания к долгосрочным проектам, больше - на то, что дает быстрые результаты.

Это все, к сожалению, приводит к тому, что в целом качество работы магазинов снижается: торгуют более дешевым и менее качественным товаром, товарный ассортимент становится меньше. Коммуникация с покупателями тоже постепенно изменяется: персонала в торговом зале меньше, подготовлен этот персонал хуже, и мотивирован к работе с клиентами меньше, чем раньше.

В результате магазин (или торговая сеть) плавно и незаметно переходит из позиционирования «средний, выше среднего» (mid-low-mid) в позиционирование «средний - низесреднего - дискаунтер» (low-mid-low-cost). И в этом, в принципе, нет ничего плохого, если такое решение - результат просчитанной стратегии.

Развязка: ассортимент и качество продолжают снижаться, и **образуется клиентская группа, которая не может найти в магазинах относительно дорогие и качественные товары, и не находит применимого для себя уровня сервиса, за которые готова была бы заплатить.** Торговые сети продолжают работать с дешевым ассортиментом; объемы продаж достаточно велики, прибыльность не такова, как хотелось бы (война цен продолжается), и качество вынужденно отходит на второй план.

Суть происходящего.

Понятно, что в сегодняшних непростых экономических реалиях емкость сегмента «средний, выше среднего» намного меньше, чем 4-5 лет назад. Но клиенты из этого этот сегмента не исчезли.

И, судя по проведенным нами обзорным исследованиям, главных претензий к сегодняшней розничной торговле у этой категории покупателей две:

- 1) чтобы купить то, что хочется, приходится прилагать значительные усилия по поиску нужного товара, и
- 2) предлагаемое качество сервиса их не устраивает.

На рынке есть предложение по низкой цене и невысокого качества, и по очень высокой цене и достаточного качества. Середину - «вымело».

Это касается многих рыночных сегментов: еда, телекоммуникация, техника, оборудование и мебель для дома, одежда, медицинские сервисы.

Клиенты, о которых мы говорим, готовы переплачивать 20-100% за тот сервис, который им нравится и кажется им адекватным. Но спираль снижения издержек легко приводит компанию к состоянию «низкая цена - низкое качество товара - низкое качество сервиса».

А вот сделать обратное действие - поднять качество сервиса при уже сниженных издержках - задача абсолютно непростая. Это требует усилий, времени и средств. А средства тратятся на поддержку системы, которая обеспечивает низкую цену. И чтобы развернуть эту ситуацию, нужно стратегическое решение и воля менеджмента. А от менеджмента требуют экономических показателей. Сегодня. И это ловушка.

Выходы.

Сломать, как известно, обычно проще и быстрее, чем построить. Создать компанию или бренд, к которому будут лояльны клиенты целевой группы - большая работа. Испортить мнение о себе как о надежной и делающей качественные вещи компании можно довольно быстро. То же самое и с маркетингом: снизить цену на хороший качественный продукт (и уронить его качество) можно моментально, а после этого поднять качество, и убедить разочарованных клиентов, что поднятие цены - это обоснованное действие - уже совсем не простая задача.

Витки ценовой войны привели к тому, что предложение в сегменте «выше среднего» сегодня меньше, чем фактический или потенциальный спрос.

Это создает несколько возможностей, например:

1. Вывод на рынок товаров и услуг, соответствующих клиентскому запросу, как по качеству товара, так и по качеству сервиса.
2. Разделение внутри одной компании (торговой сети или отдельной точки) клиентских потоков таким образом, чтобы те, кто готов заплатить за лучшее качество и сервис, понимали как это конкретно сделать, и за большую цену реально могли купить то, что их устраивает.
3. Повысить качество клиентской коммуникации при сохранении качества товаров и услуг. Удовлетворенная потребность клиента во внимании может создать у него достаточную мотивацию, чтобы при равном с конкурентами качестве товара он выбирал компании, в которых качество сервиса заметно выше. В некоторых сегментах (например, медицинские или косметологические услуги) это вообще может иметь определяющее значение.
4. Понятным для клиента образом позиционировать компанию как ориентированную на высокое качество сервиса, и адекватно обеспечивать этот сервис.

Пара примеров.

Первая компания из большой тройки (мобильные операторы) которая реализует на деле достаточно высокие стандарты клиентского сервиса, и заявит клиентам об этом, потянет к себе значительный клиентский поток, легко способный заплатить 10 - 20 тысяч рублей в год за телекоммуникацию, чтобы избавиться от пресловутой 3-4 уровневой модели клиентского сервиса.

Это, например, ситуация, когда я звоню в техническую поддержку, и сначала говорю со сладко - доброжелательным идиотом - роботом, пытающимся записать меня в свой странный алгоритм и тратящим мое время бесполезными информационными сообщениями. Потом говорю с сотрудником, который ничего не может понять и объяснить, потом с сотрудником который все вроде понимает но не может решить мою проблему, и вот - о, счастье, наконец, после 12-15 минут на линии - меня переводят на человека, который компетентен, мотивирован, и способен сделать то что мне надо. Вот только я как клиент уже мало вменяем, и этот (хороший, обученный коммуникации, знающий продукт, мотивированный, компетентный и лояльный к компании) несчастный сотрудник получает от меня такой заряд раздражения и недовольства, что работа его - нелегка.

Или, когда чтобы прийти на обследование к нужному мне врачу в платной (не самой дешевой) клинике, я общаюсь с администратором, который формально строит контакт, неуверенно знает услуги клиники, и делает несколько незначительных ошибок в переговорах, из - за которых я прихожу на обследование не до конца подготовленным. В результате все, к всеобщему удовлетворению решается благополучно, но с недовольным клиентом разбирается уже врач, тратя свое дорогое время и силы. И осадок, тем не менее, остается.

И таких примеров множество.

Решение.

Вначале стратегическое решение. Нужно понять и принять решение о том, что мы считаем стратегически правильным для компании двигаться в направлении повышения качества. Или хотя бы исследовать возможность это делать. Потому что это потребует времени, сил и денег. И есть множество рыночных сегментов, где инвестиции в качество или не дадут быстрого экономического результата, или вовсе не дадут экономического результата. (Кстати, я знаю немало людей и компаний, которые занимаются качеством не из желания получить экономические результаты, а в силу того, что считают это единственно правильным подходом. Один такой клиент сказал замечательно: «Не считаю нужным делать что - либо хуже, чем мы можем делать».)

Затем понимание маркетинговой ситуации. Нужен ответ на вопрос «есть ли в наших (или в соседних) потребительских сегментах клиенты, которые готовы быть более лояльны к нам при росте качества, и в чем именно для них этот рост должен заключаться?». Если мы понимаем ясно, что и до какой степени мы хотим улучшить - нам спокойнее и легче делать эту работу. Если мы можем посчитать емкость этого сегмента рынка - мы можем (приблизительно) посчитать и экономику проекта: сколько необходимо потратить на повышение качества, и сколько на этом возможно заработать.

Затем настройка системы управления и мотивации сотрудников.

Если сотрудник плохо работает - это означает, что он может себе это позволить. То есть правило «если что - то плохо работает – значит, оно плохо управляется» работает во всех случаях. Сотрудники должны захотеть меняться. И в большинстве случаев, эта задача решается, опираясь на руководителей. Без них не обойтись: редко когда, просто изменив систему мотивации, можно добиться достаточного результата в качестве.

И затем - обучение и сопровождение руководителей и специалистов.

Если сотрудники мотивированы работать хорошо, то обучить их работать хорошо, в большинстве случаев, не сложно. Если сотрудники не мотивированы работать хорошо, то даже если они умеют это делать, совершенно не факт что они это делать будут.

Трудности.

Основных трудностей - две.

1. Либо заказчик вообще не считает ситуацию проблемной или возможной для изменений (это трудность на уровнях стратегии и маркетинга). Тогда диалог с ним сложен и не предметен, и перспективы туманны;

2. Либо заказчик предлагает консультанту (тренеру) обеспечить изменения, используя только последний пункт - обучение, и не хочет решать задачу на все уровнях: не видит необходимости, не знает как, считает что все и так нормально и др. Тогда велики шансы, что даже хорошо проведенное обучение не даст ожидаемого результата.

Выход.

Так или иначе, но задачу повышения качества нужно решить системно: влиять на все факторы, определяющие качество клиентской коммуникации.

Главное преимущество работы с консультантом - клиент получает внешний взгляд на ситуацию (понятно, что снаружи видно не то же самое, что изнутри).

Главный недостаток работы с консультантом - необходимость допустить его в компанию, и считаться с тем, что он говорит и предлагает (а порой это не очень приятные и не очень легкие для восприятия вещи).

Мы в своей работе исходим из простой идеи: все люди похожи, и все они разные. С компаниями - похожий случай. Универсальных рецептов нет, иначе все прочитали бы их, и были бы одинаково успешными. Но если действовать системно и в интересах клиента - приемлемое решение находится практически всегда.