

疫情下,店铺服务质量怎么抓?

□ 潘玉明

消费者对于店铺服务质量越来越挑剔,或者说,越来越不容忍。自从有了网络购买渠道以后,对店铺服务容忍度就开始下降,加上2020年以来的疫情刺激因素,对于店铺服务的容忍度更低。

北京提升服务质量在行动

基于现状分析和长远发展战略,2019年,北京市商务主管部门着手策划组织商业零售店铺服务质量评价工作,制定了提升服务质量三年行动计划。这项工作主要范围是四个分业态,包括购物中心(百货店)、超市、专卖店、便利店。

主要着眼点是结合网络技术条件下的服务场景,梳理各类店铺服务管理规范,稳定和提升店铺服务质量,发现和推举优秀的服务产品或服务明星案例,引导和推动零售行业的服务质量升级。

笔者作为店铺服务质量规范和服务质量评价方法两个标准的主编,参与前期策划讨论,并参与部分样本店铺现场评价、大范围店铺运营管理者的分级培训。

从2019年实施评价的情况看,各个行政区域行业主管部门非常重视,绝大多数门店积极行动,制定各自企业或者门店的服务质量管理评价方法,带动服务口碑提升,比如翠微百货、菜市口百货、五彩城购物中心等单位,积极组织企业内部服务质量评价,推选或认证服务标杆,形成稳定的工作机制,翠微百货的花枝服务模式成为企业重要服务品牌,菜市口百货更是努力打造国家级服务质量标杆。

2020年有疫情影响,服务质量管理评价促进工作遇到一定困难,但是大家努力策划想方设法完成工作目标,包括培训、走访消费者调查、进店体验评价,总体评价显示,在政府部门的大力调控下,超市为代表的百姓基本需求点,得到供给保障,赢得广大消费者点赞,零售企业一手抓防疫,一手抓店铺服务营销,确保不出现疫情的同时,稳定团队活力,开展多种方式服务营销手段,在品牌政策调整、季节商品组织、店铺团队稳定、数据化营销、组织社区集市等



方面有诸多亮点。

店铺访谈发现的课题

服务接触点多元化。实体店的合作品牌,多数已经具备自己的在线营销渠道,而且区域调货、仓库管理已经改变传统方法,零售方在检查库存结构、架存商品组织、商品价格及批量资质的时候,出现索证难度,在与顾客接触方面,由于有各自的营销渠道和微信等小众私域会员圈,沟通方法、交易方法、交付方法都超出了传统店铺手法的控制,以往讨论的跑单概念、跑单方式、跑单防范,都已经落后于目前的技术操作。

从实际店面访谈了解情况看,一些店铺缺乏对顾客的应答,顾客口碑较低,费尽心机策划的直播等服务产品,没有形成社群、商圈社会口碑影响力,特色不突出,缺乏吸引顾客的特性价值。

从2020年店铺合作品牌的离散空置和博弈强弱看,品牌方对于零售方的依赖方式已经出现根本变化,服务营销观念独立性更强,开始脱离母体店铺,零售方开展更高一些的品牌招商合作越来越难,这对于大型综合零售店铺是潜在的合作危机,迫切需要零售各方拿出新的经营战略政策。

强调管理指标更多。一些企业决策管理者工作岗位在零售企业,还有科级、处级、局级等公务员身份,一些企业深受背后数据平台集团、资本平台集团的约束,在策划经营产品,制定落地政策的过程中,与调度门店运营活力相比,强调集中指令更多一些;与重视一线服务相比,强调管理指标更多一些,单纯从总体管

控角度无可厚非,但是对于商业零售行业来说,用服务顾客的市场价值对等交换原则衡量,就自然缺乏零供对等交易的服务理念,提供方和受让方心态不对等,如何提供心悦诚服的服务产品?

在商言商,作为市场主体,对于顾客公正诚信、主动由衷的服务观念,首先应从经营决策者开始的,不然这些优秀的服务理念就无法贯彻到底,店面员工就总以为服务质量检查是运动式的一阵风,无法在根本上确立提升服务质量的根基,服务质量就始终处于起伏不定的状态。这也是很多传统门店以及某些加盟连锁企业的店铺,经不起连续检查评价的内在原因。

调整员工心态偏少。在服务质量管理的各类话题中,很少关注直接接触顾客、提供服务的员工的心态,也就是说,我们更关注消费者心理变化,相对忽视员工的销售心理变化,更缺乏像分析消费者那样的技术手段,来对应分析和调整员工的心态。

笔者一直强调要把消费者心理和销售者心理作为一对范畴,加以相关研究,仅仅依靠技术手段挖掘消费者资源,在一段时间内是没有问题,但是,时间长了,或者在特定背景下,比如说在疫情刺激下服务就容易出问题。

疫情下,消费者到店多数是有目标性购买意向的,警觉性较高,对于员工的服务格外敏感,而从零售方来看,由于疫情影响,很多店铺放松了员工的服务质量检查控制,恰好给顾客以消极不良的印象。

显然,我们对于疫情防控,更多地关注不出风险,坚持上岗,宽容和忽视了员

工的心态调试,同时也就降低了服务质量。分析相关摩擦案例的情节,结合消费者的口碑评价,证明这个问题是一个并不新鲜的大课题。

三点建议:

疫情风险波动不定,维护稳定和提升店面服务质量难度很大。

一是维护员工心态。主要目的是抵消在岗承受的压力,主要方法可以选择科学认知讲解,从认知上缓解疲散态度,建立长期应对心理结构,防疫的核心科学话题,就应该学习科学防疫知识,尽量少用强制性高压语气训导员工;可以选择组织几个人的心理工作坊,互相鼓励,降低焦虑心态;可以选择小组户外运动,以肌肉运动抵消心理紧张感。调试员工心态,就是调试服务心理状态,这是稳定和改进行业服务的基本手段。

二是加强顾客互动。主要目的是建立顾客连续互动反馈,主要方法可以通过多种途径,联系会员,与顾客交流,讨论过去一年的到店经验,请顾客对于本店商品、服务等要素,可以放心利用的程度、考虑使用的质量,您觉得花费的时间和价格相称到什么程度、总体上满足需求到什么程度,进而提出本店欠缺的商品或服务,目前到什么程度,哪些迫切需要改进。在于顾客的个别沟通中,深入了解顾客需求点,策划并加快提供。

三是改进服务环境。主要目的是改善内部管理沟通环境。店铺服务质量评价,是和零售企业内部规范管理、创新变革的经营策略结合在一起的,要建立长期工作策略,改变短期应付的消极态度,认真检查整改涉及到内在管理要素。比如,店铺现场,网络信号的质量、网络的覆盖面、网络应用的程度、收银工具的效率、会员和商品之间的关联,还没有形成友好的对接机制,反映的后台网络技术平台落后,技术工具策划开发管理停滞。

特殊疫情,考验零售服务真实的水平、诚信的成色。背后,考验的是零售企业经营决策团队的坚守经营的不二意志和智慧,经过一段时间的疫情磨砺,一定会有一批企业店铺养成优秀的服务标杆,启示行业进步。

红旗连锁:

2020年新开 门店超过200家

近日,红旗连锁(002697)在接受机构调研时表示,2020年,公司制定近三年开店计划,计划每年不少于开200家门店,但是从2020的实际情况来看,已经超过原定计划。公司门店以大成成都范围为主,在内江、自贡、绵阳等城市也有布局。

公开资料显示,红旗连锁创

建于2000年6月,目前在四川省内已开设3300家连锁超市,2019年上缴税收和社保超5亿元;拥有三座物流配送中心;与上千家供货商建立了良好的互利双赢的商业合作关系。是四川省及成都市“重要生活必需品应急保供重点联系企业”。2019年红旗连锁进店消费人次超4亿。

盒马新店开进北京西站

临近年底,盒马新店加紧落户。1月15日,盒马发布消费显示,1月初,北京盒马西客站店和双清路店分别开业。北京西站和海淀学区的清华、北大等名校纷纷成为盒区,过上手机点点最快30分钟送达的生活。

北京盒马总经理李卫平表示,作为全国盒马门店数第二的城市,北京今年会继续保持高开店速度。“不仅要开出更多盒马鲜生店,明年会有更多新业态落地

北京。”

距离北京西站一步之遥的盒马西客站店,除了服务周边居民外也结合火车站旅客多的特点进行了改造。门店装修风格简洁,增加了北京元素,盒马IP也更加生动形象,符合年轻人的喜好。餐饮方面扩大了主食、快餐的品类,方便旅客选购“路上美食”。北京稻香村、御食园等北京特色伴手礼,也可以在盒马一站购齐;相比其他店北京老字号

商品数量提高了近一半。西客站店长刘颖表示,很多旅客都提前下单到北京西站的广场提货,伴手礼和旅途餐在盒马一站购齐。

位于海淀双清路88号的盒马双清路店,将清华、北大、北京语言大学、北京科技大学等十几所名校纳入盒区,成为北京最具“文化气息”的盒马店。店长许传新表示,我们增加了水果、休闲零食等适合学生、年轻人的商品品类。