МАРКЕТИНГ УСЛУГ:

ПЕРСОНАЛ, ТЕХНОЛОГИИ, СТРАТЕГИИ

SERVICE MARKETING:

PEOPLE, TECHNOLOGY, STRATEGY

FORTH EDITION

Christopher Lovelock

Lovelock Associates

Pearson Education, Inc.
New Upper Saddle River, New Jersey 07458

МАРКЕТИНГ УСЛУГ:

ПЕРСОНАЛ, ТЕХНОЛОГИИ, СТРАТЕГИИ

ЧЕТВЕРТОЕ ИЗДАНИЕ

Кристофер Лавлок

Издательский дом "Вильямс"
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2005

ББК (У)65 290-2
Л13
УДК 339 138

Издательский дом "Вильямс"
Зав редакцией *Н М Макарова*

Перевод с английского *Т В Безвенюк О И Медведь, Н. Е. Метоль, А И Мороза, К Д Сафонова, Н В Шульпиной*

Под редакцией *О И Медведь, Н В Шульпиной*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс по адресу info@williamspublishing com, http //www williamspublishing com

Лавлок Кристофер

Л13 Маркетинг услуг персонал, технология, стратегия, 4-е изд Пер с англ — М Издательский дом "Вильямс", 2005 — 1008 с ил — Парал тит англ

ISBN 5-8459-0648-2 (рус)

Сфера услуг попала в поле зрения академических кругов в начале 1970-х годов Однако прошло почти 20 лет, прежде чем курсы маркетинга и менеджмента услуг заняли достойное место в учебных планах бизнес-школ в различных странах мира С тех пор неуклонно растет интерес к изучению процессов, происходящих в сфере услуг как в научных, так и предпринимательских кругах Важнейшая характеристика сферы услуг современной экономики — разнообразие Вряд ли когда-либо удастся создать одну-единственную теорию, которую с успехом смогут применить и огромные международные корпорации (например авиакомпании, банки, страховые или телекоммуникационные компании, сети отелей или транспортные компании) и малые предпринимательские структуры, осуществляющие свою деятельность на ограниченной территории (рестораны, прачечные, такси, салоны-магазины по продаже оптики и множество других предприятий сферы услуг) Поэтому книга *Маркетинг услуг персонал, технология, стратегия* содержит описание основных приемов и методов, повсеместно используемых менеджерами сферы обслуживания Автор считает, что такой подход позволяет подготовить студентов к работе на любом предприятии сферы услуг, вооружив их своего рода универсальными знаниями Особое внимание уделяется анализу процессов предоставления услуг и их изменению под влиянием новых технологий

ББК (У)65.290-2

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Prentice Hall, Inc

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2005

Copyright © 2001 by Christopher H Lovelock All rights reserved Printed in the United States of America This Publication is protected by Copyright and permission should be obtained from the publisher prior to any prohibited reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or likewise For information regarding permission(s), write to Rights and Permissions Department

ISBN 5-8459 0648-2 (рус)
ISBN 0-13-017392-4 (англ)

© Издательский дом "Вильямс ", 2005
© Christopher H Lovelock , 2001

Оглавление

Предисловие автора 21
Об авторе и тех, кто содействовал созданию этой книги 29

Часть I. Ключевые концепции и понятия 31

Глава 1 Отличительные особенности менеджмента 31

Глава 2 Участие клиента в процессе обслуживания 31

Глава 3 Управление контактами в сервисном процессе 97

Театр услуг. постановка сервисного процесса 137

Точка зрения служащих на критические события в сервисном процессе 151

Часть II. Сфокусированность на клиенте и менеджмент отношений 177

Глава 4 Поведение потребителей на рынке услуг 177

Глава 5 Работа с целевой аудиторией, менеджмент отношений и формирование постоянной клиентуры 213

Глава 6 Работа с жалобами потребителей и совершенствование сервисного процесса 249

Слушайте потребителя! Концепция информационной системы качества услуг 275

Часть III. Создание ценности на конкурентном рынке 299

Глава 7 Позиционирование услуг 299

Глава 8 Создание сервисных продуктов и увеличение ценности 325

Глава 9. Стратегии ценообразования в сфере услуг 377

Глава 10. Информирование потребителей и продвижение услуг 417

Позиционирование услуг и структурные изменения 449

Стратегические рычаги менеджмента доходности 466

Часть IV. Управление процессом обслуживания 485

Глава 11. Формирование сервисной системы с учетом факторов места, киберпространства и времени 485

Глава 12. Увеличение ценности услуги за счет повышения качества и производительности 515

Глава 13. Сбалансированность спроса и предложения 561

Глава 14. Управление очередями и системы предварительных заказов 589

Суть и измерение производительности в сервисном секторе концептуальный анализ с практическим примером из страхового бизнеса 614

Рынки услуг и Internet 635

Часть V. Задачи менеджеров высшего звена 653

Глава 15. Управлением персоналом в сервисных организациях 653

Глава 16. Отличительные особенности менеджмента 687

Глава 17. Международные и глобальные стратегии в менеджменте услуг 731

Глава 18. Технологии и сервисная стратегия 767

Органиграфы: иллюстрация работы компании 806

Как заставить работать цепочку прибыли в сервисе 820

Эволюция менеджмента услуг в развивающихся странах на примере Латинской Америки 837

Ситуации для анализа 853

Проблемы четырех абонентов 853

Мир автомобилей Салливана 855

Euro Disney: американцы в Париже 863

BT: управление счетами по телефону 883

Бостонский музей изобразительных искусств 900

First Direct: банковское обслуживание без филиалов 922

VerticalNet 945

Menton Bank 969

Предметный указатель 983

Содержание

Предисловие автора 21
Об авторе и тех, кто содействовал созданию этой книги 29

Часть I. Ключевые концепции и понятия **31**

Глава 1. Отличительные особенности менеджмента 31
Место сектора услуг в современной экономике 32
Что такое услуга? 34
Сфера услуг 35
Различия между маркетингом услуг и маркетингом товаров 40
Отсутствие права собственности на приобретенную услугу 43
Неосязаемость услуг 44
Вовлечение потребителя в процесс обслуживания 45
Люди как часть продукта 46
Непостоянство качества используемых ресурсов и получаемых результатов 47
Сложность оценки 47
Отсутствие запасов 48
Важность временного фактора 48
Разные каналы распределения 49
Интегрированный подход к менеджменту услуг 49
Восемь компонентов интегрированного подхода к менеджменту услуг 50
Связь между маркетингом, операциями и персоналом в сфере услуг 53
Маркетинг услуг и маркетинг товаров с использованием услуг 54
Создание ценности в контексте других ценностей 55
Эволюция сферы услуг 57
Государственная политика 60
Социальные изменения 61
Тенденции развития бизнеса 62
Развитие информационных технологий 64
Интернационализация и глобализация 65
Менеджмент в условиях постоянных перемен 66
Резюме 67
Вопросы 67
Упражнения 68
Комментарии 68

Глава 2. Участие клиента в процессе обслуживания 31
Различие между услугами 72
Ценность классификационных схем 72
Основные продукты и дополнительные услуги 73
Способы классификации услуг 74
Роль разных классификаций 77
Услуга как процесс 78
Классификация сервисных процессов 78
Различная степень участия клиента в процессе обслуживания 83

Разные сервисные процессы ставят разные задачи перед менеджментом 86
Идентификация выгод от обслуживания 86
Дизайн "фабрики услуг" 87
Альтернативные способы предоставления услуги 88
Эффективное использование информационных технологий 89
Устранение несоответствия между спросом и предложением 90
Люди как составная часть сервисного продукта 91
Избегайте чрезмерных обобщений 92
Резюме 95
Вопросы 95
Упражнения 95
Комментарии 95

Глава 3. Управление контактами в сервисном процессе 97
Клиент и сервисный процесс 98
Развитие технологий и участие клиента в сервисном процессе 98
Контакты в сервисном процессе: уровни взаимодействия с клиентом 100
Обслуживание как система 102
Система сервисных операций 103
Система предоставления услуг 104
Предоставление услуг как театральное действо 106
Теория сценариев и ролей 108
Система маркетинга услуг 111
Материальные свидетельства 112
Управление контактами с клиентами 113
Управление персоналом, непосредственно контактирующим с клиентами 115
Критические события во время контактов с клиентами 116
Что значит недобросовестный клиент? 121
Шесть типов недобросовестных клиентов 122
Клиент как участник процесса обслуживания 128
Сервисные фирмы в роли учителей 128
Повышение производительности и качества обслуживания за счет участия клиентов в сервисном процессе 130
Резюме 131
Вопросы 131
Упражнения 132
Комментарии 133

Театр услуг: постановка сервисного процесса 137
Введение 137
Социальный и физический контекст сервисного процесса 138
Театральная природа сервисного процесса 138
Представление 139
Исполнители 140
Декорации: место действия и поведение 140
Актеры и управление впечатлением 141
Зрительская аудитория 142
Театр услуг в авиакомпаниях 143
Действие 1. Вылет из аэропорта 144
Действие 2. Перелет 144
Действие 3. Прибытие в место назначения 145
Театр услуг в киберпространстве 146
Заключение 148
Библиография 149

Точка зрения служащих на критические события в сервисном процессе 151
Введение 151
Мнение клиентов и обслуживающего персонала 152
Теоретическое обоснование 154
Теории ролей и сценариев 154
Теория приписывания 154
Методика сбора и анализа данных 155
Сбор данных 155
Классификация происшествий 156
Результаты и обсуждение 157
Классификация событий, о которых сообщили служащие 157
Точка зрения обслуживающего персонала на удовлетворительные и неудовлетворительные сервисные контакты 158
Сравнительная характеристика мнений обслуживающего персонала и клиентов 162
Значение для исследователей 164
Обобщающий характер схемы классификации сервисных контактов 164
Проблемные клиенты 165
Значение теории 166
Влияние результатов исследования на работу менеджеров 166
Использование классификационной схемы 166
Клиент не всегда прав 167
Обслуживающий персонал как источник информации о клиентах 168
Стремление служащих к осведомленности и управлению ситуацией 168
Надежность системы — основа всего 168
Заключение 169
Приложение. Руководство для кодировщиков 169
Обзор 169
Правила кодировки 170
Классификационная система МКС. Определение групп 171
Библиография 173

Часть II. Сфокусированность на клиенте и менеджмент отношений 177

Глава 4. Поведение потребителей на рынке услуг 177
Природа потребления услуг 178
Понятие издержек использования в сфере услуг 179
Потребности и ожидания клиентов 181
Как формируются ожидания? 183
Компоненты ожиданий потребителей 184
Как потребители оценивают эффективность обслуживания 187
Континуум характеристик продукта 187
Преодоление негативных последствий неосязаемости сервисного процесса 189
Изменчивость и проблемы контроля качества 190
Связь воспринимаемого качества с удовлетворением 191
Процесс приобретения услуг 194
Подготовительная стадия покупки 194
Стадия сервисного контакта 196
Стадия оценки приобретения 198
Оценка сервисного предложения 198
Повышение восприятия ценности потребителями 199
Конкуренция в сфере дополнительных элементов услуг 199
Факторы гигиены и усиления 200
Поведение потребителей в разные моменты сервисного процесса 202
Разработка блок-схемы 203
Изменение ожиданий и степени удовлетворенности клиентов 206
Значение блок-схем 208
Резюме 209

Вопросы 210
Упражнения 210
Комментарии 210

Глава 5. Работа с целевой аудиторией, менеджмент отношений и формирование постоянной клиентуры 213

Правильный выбор целевых потребителей 214
В поисках качества, но не количества 216
Сегментация по технографическому признаку 217
Стратегии сегментирования для повышения эффективности использования производственного потенциала 219
Клиенты как часть сервисного процесса 220
Могут ли сервисные фирмы обслуживать только основную целевую аудиторию 221
Формирование портфеля клиентов 222
Портфель маркетинговых сегментов 222
Привлечение, удержание клиента, расширение сотрудничества и прекращение взаимоотношений 222
Формирование и поддержка ценных взаимоотношений 225
Долговременные отношения и маркетинг, основанный на отдельных сделках 225
Налаживание партнерских взаимоотношений 229
Как добиться лояльности клиентов 231
Получение максимальной прибыли от взаимоотношений с клиентом 233
Усиление приверженности с помощью программ вознаграждения постоянных клиентов 238
Программы стимулирования частых полетов в сфере пассажирских авиаперевозок 239
Резюме 244
Вопросы 244
Упражнения 245
Комментарии 246

Глава 6. Работа с жалобами потребителей и совершенствование сервисного процесса 249

Действия клиентов, подающих жалобу 250
Реакция клиентов на недостатки сервисного процесса 250
Исследование методов работы с жалобами потребителей 252
Уровень неудовлетворенности потребителей в разных отраслях экономики 253
Факторы, влияющие на модель поведения потребителей при подаче жалоб 256
Жалобы как данные для исследования рынка 257
Облегчение процедуры подачи жалоб 258
Влияние усовершенствования сервисного процесса на лояльность потребителей 258
Совершенствование сервисного процесса после поступления жалобы от потребителя 259
Принципы эффективного решения проблем 260
Сервисные гарантии 263
Разработка стратегии на основе сервисных гарантий в корпорации *Promus* 265
Разработка гарантий высокого качества услуг 270
Резюме 272
Вопросы 272
Упражнения 273
Комментарии 273

Слушайте потребителя! Концепция информационной системы качества услуг 275

Систематический сбор и анализ мнений потребителей 275
Методы исследований качества услуг 277
Личное участие в процессе выяснения мнений 283
Разработка информационной системы качества услуг 284

Оценивайте ожидания потребителей относительно уровня обслуживания 284
Уделяйте особое внимание качеству информации 287
Следите за мнениями потребителей и фиксируйте их 289
Свяжите между собой такие показатели, как эффективность обслуживания и общие результаты деятельности фирмы 291
Работайте с каждым сотрудником 295
Библиография 296

Часть III. Создание ценности на конкурентном рынке 299

Глава 7. Позиционирование услуг 299

В поисках конкурентного преимущества 300
Четыре стратегии фокусирования 301
Идентификация и выбор рыночного сегмента 302
Разработка сервисной концепции для конкретного сегмента 303
Факторы важности и определяющие характеристики 304
Выбор конкурентной позиции 305
Репродуктивное и товарное позиционирование 306
Роль позиционирования в маркетинговой стратегии 308
Этапы разработки стратегии позиционирования 309
Предвидение реакции конкурентов 312
Эволюционное позиционирование 313
Разработка карт-схем позиционирования 314
Использование карт-схем позиционирования для разработки стратегии (на примере гостиничного бизнеса) 315
Изменение восприятия с помощью рекламы 320
Новое в позиционировании 322
Резюме 322
Вопросы 323
Упражнения 323
Комментарии 324

Глава 8. Создание сервисных продуктов и увеличение ценности 325

Планирование и создание услуг 326
Основные этапы планирования сервисного процесса 327
Влияние технологий 329
Структура предложения услуг 329
Расширенный продукт 330
Определение природы предложения услуг 331
Составление структурных схем в сервисной сфере 332
Характеристики структурных схем 334
Применение структурных схем в ресторанном бизнесе 335
Идентификация и классификация дополнительных услуг 345
Информационные услуги 347
Прием заказа 348
Предъявление счета 349
Проведение платежей 351
Консультационные услуги 352
Гостеприимство 353
Обеспечение сохранности 354
Особые услуги 355
Выводы для менеджеров 357
Планирование и создание марок сервисных продуктов 358
Ассортимент и торговые марки 359
Предложение марочных услуг 361
Разработка новых видов услуг 362
Иерархия категорий новых видов услуг 362

Реинжиниринг сервисных процессов 366
Товары как источник новых сервисных идей 367
Роль исследований в создании новых услуг 368
Успешные стратегии разработки новых услуг 371
Резюме 373
Вопросы 373
Упражнения 374
Комментарии 374

Глава 9. Стратегии ценообразования в сфере услуг 377

Стоимость услуг с точки зрения потребителей 378
Определение издержек потребителей 379
Понятие чистой ценности 379
Повышение чистой ценности при снижении нефинансовых затрат, связанных с обслуживанием 381
Ценообразование в сервисной сфере 381
Различия стратегий ценообразования в сервисной и производственной сфере 382
Проблемы этики 383
Цели ценовой политики 386
Ориентация на прибыль 386
Ориентация на операционную деятельность 387
Ориентация на постоянных клиентов 389
Основы ценовой стратегии 389
Ценообразование на основе затрат 390
Ценообразование на основе конкуренции 395
Ценообразование на основе ценности продукта для потребителя 396
Ценообразование и спрос 399
Эластичность спроса 399
Менеджмент доходности 400
Ценообразование под влиянием потребителей: аукционы и предложения цен 404
Реализация стратегий ценообразования 405
Какую цену следует назначить на услугу 405
Что должно лежать в основе ценовой политики 407
Кто должен проводить платежи 411
Где должна происходить оплата 411
Когда должна происходить оплата 412
Как должна проводиться оплата 412
Информирование целевого рынка о ценах на услуги 413
Резюме 414
Вопросы 414
Упражнения 415
Комментарии 415

Глава 10. Информирование потребителей и продвижение услуг 417

Роль маркетинговых коммуникаций 418
Задачи маркетинговых коммуникаций 418
Общение с существующими потребителями 419
Внутренние коммуникации 420
Этические проблемы 420
Различия коммуникационных стратегий для услуг и товаров 421
Неосязаемая природа сервисного процесса 422
Участие потребителя в процессе оказания услуги 422
Сложность оценки качества услуги потребителями 424
Потребность в максимальной сбалансированности спроса и предложения 424
Значимость персонала, непосредственно контактирующего с потребителями 425
Относительно ограниченная роль посредников 425

Определение целей коммуникации 426
Основные вопросы планирования 427
Комплекс маркетинговых коммуникаций 428
Личные коммуникации 428
Реклама 433
Связи с общественностью 434
Стимулирование сбыта 435
Инструктирующие материалы 438
Корпоративный дизайн 438
Сервисный пейзаж 439
Интегрированные коммуникации в маркетинге услуг 440
Влияние Internet на маркетинговые коммуникации 441
Прогноз увеличения расходов на рекламу в сети 441
Рекомендации о разработке дизайна и применения Web-сайтов 443
Резюме 446
Вопросы 446
Упражнения 447
Ответы на вопросы теста 447
Комментарии 447

Позиционирование услуг и структурные изменения 449

Введение 449
Характеристики процесса 450
Комплексность и расхождение 451
Составление структурных схем комплексности и расхождений в сервисных системах 452
Структурные схемы как инструмент исследования поведения потребителей 453
Изменение процесса 454
Альтернативные направления структурных изменений 454
Маркетинговая стратегия и изменение структуры 456
Учет изменений сервисной системы 457
Внедрение изменений 461
Роль сервисного персонала и потребителей 462
Роль физических средств, обеспечивающих сервисный процесс 463
Заключение 463
Библиография 464

Стратегические рычаги менеджмента доходности 466

Введение 466
Модифицированное определение менеджмента доходности 467
Стратегические рычаги 467
Авиалинии 469
Гостиничное хозяйство 470
Использование стратегических рычагов 472
Методы контроля над продолжительностью использования услуги 472
Цена 477
Как переместиться в более прибыльный квадрант 479
Дифференцированное ценообразование 479
Контроль длительности оказания услуг 480
Контроль продолжительности оказания услуг 480
Дифференцированное ценообразование 481
Заключение 481
Библиография 482

Часть IV. Управление процессом обслуживания 485

Глава 11. Формирование сервисной системы с учетом факторов места, киберпространства и времени 485

Сценарии предоставления услуг 486
Каналы сбыта — физические или электронные? 487
Важные вопросы разработки системы предоставления услуг 488
Выбор способа предоставления услуг 490
Клиент посещает сервисную организацию 491
Сервисная компания оказывает услуги в месте расположения клиента 492
Взаимодействие на расстоянии 494
Выбор места и времени 495
Выбор места 495
Электронная коммерция: перемещение в киберпространство 498
Выбор времени 499
Реакция на стремление потребителей к повышенному удобству 501
Революционные изменения процесса предоставления услуг благодаря техническому прогрессу 504
Реклама и сбыт услуг в киберпространстве 505
Материальные свидетельства в сервисном пейзаже 505
Дизайн сервисного пейзажа 506
Роль физической среды 509
Роль посредников в сервисном бизнесе 510
Передача полномочий на оказание конкретных дополнительных услуг 510
Франчайзинг 511
Лицензионные и дистрибьюторские соглашения 512
Резюме 512
Вопросы 513
Упражнения 513
Комментарии 514

Глава 12. Увеличение ценности услуги за счет повышения качества и производительности 515

Интеграция стратегий управления производительностью и качеством обслуживания 516
Роль маркетинга 517
Маркетинг и качество обслуживания 518
Маркетинг и производительность 518
Определение и измерение качества обслуживания 519
Альтернативные определения качества обслуживания 519
Определение и измерение уровня производительности 526
Выявление и исправление недостатков в качестве обслуживания 528
Расхождения в структуре сервисного процесса и системе предоставления услуг 529
Определение точек провала 534
Создание информационной системы качества обслуживания 535
Окупаемость расходов на повышение качества 537
Предупреждение проблем и их решение 539
"Жесткие" стандарты качества услуг 540
Новая цель относительно качества — нулевой уход клиентов 545
Как повышение производительности влияет на качество и ценность 546
Влияние на клиента изменений в операциях, выполняемых "за кулисами" 547
Как повысить производительность благодаря изменениям операций, выполняемых "на сцене" 548
Предостережение о стратегиях снижения себестоимости услуг 550
Роль потребителей в повышении производительности 550
Изменение распределения потребительского спроса 551
Более активное вовлечение потребителей в процесс производства услуги 551

Использование услуг третьих лиц 553
Чувствительность сервисной компании к сопротивлению потребителей переменам 554
Резюме 556
Вопросы 557
Упражнения 557
Комментарии 557

Глава 13. Сбалансированность спроса и предложения 561

Колебания спроса 562
Проблема недолговечности услуг 562
От избыточного спроса к избыточным мощностям 563
Управление производственными мощностями компании 566
Оценка эффективности использования производственных мощностей 567
Изменение уровня производственных мощностей 567
Следование за спросом 568
Создание гибких производственных мощностей 569
Стратегические аспекты использования избыточных сервисных мощностей 569
Модели спроса и определяющие его факторы 570
Чем определяется спрос 570
Многофакторное влияние на спрос 571
Анализ и прогнозирование спроса 572
Стратегии управления спросом 575
Распределение спроса по рыночным сегментам 576
Управление спросом в различных условиях 577
Роль маркетинга в формировании спроса 577
Потребность в информации 584
Резюме 585
Вопросы 586
Упражнения 587
Комментарии 587

Глава 14. Управление очередями и системы предварительных заказов 589

Ожидание обслуживания 590
Универсальность ожидания 590
Природа очередей 591
Элементы системы очередей 592
Соответствие системы очередей конкретным рыночным сегментам 596
Минимизация восприятия длительности ожидания 597
Психологические аспекты восприятия времени ожидания 597
Информирование клиентов о времени ожидания 600
Расчет времени ожидания 601
Прогнозирование поведения простых очередей 601
Предварительный заказ 604
Разработка структуры системы предварительного заказа 605
Сегментация в стратегии резервирования 606
Нацеленность на повышение доходности, а не на максимальное использование мощностей 607
Планирование распределения мощностей 607
Роль маркетинга в менеджменте доходности 610
Резюме 610
Вопросы 611
Упражнения 612
Приложение 612
Комментарии 613

Суть и измерение производительности в сервисном секторе: концептуальный анализ с практическим примером из страхового бизнеса 614
Вступление 614
Суть производительности в сфере услуг 616
Количественный аспект 617
Качественный аспект 618
Оценка производительности в сфере услуг 620
Пример. Производительность услуг в страховой компании 623
Компания — объект исследования 623
Методология исследования 624
Количественные параметры производительности в сфере услуг 625
Качественные параметры производительности в сфере услуг 626
Оценка уровня производительности в страховой компании 627
Краткие итоги анализа исследуемой фирмы 627
Заключение 629
Библиография 631

Рынки услуг и Internet 635
Что такое Web и чем она хороша 636
Ценообразование в эпоху информации: от официально объявленных цен к динамическим 640
Скидки 640
Назначение цен для конкретных клиентов 641
Переговоры о цене 642
Аукционы 642
Обратные аукционы 642
Каналы распределения и альянсы: от цепи поставок к сервисным центрам 643
Розничная продажа персональных компьютеров 643
Сервисные центры 646
Коммуникация — от массовой трансляции сообщений к взаимодействию 647
Диалоговый маркетинг 649
Препятствия для ведения диалогового маркетинга 649
Заключение 650
Библиография 651

Часть V. Задачи менеджеров высшего звена **653**

Глава 15. Управление персоналом в сервисных организациях 653
Человеческие ресурсы — актив, достойный инвестиций 655
Должности граничного охвата 656
Эмоциональный труд 658
Рабочие задачи и наем персонала 661
Поиск подходящего персонала 661
Процедуры и критерии найма 662
Наем сотрудников на должности, связанные с использованием новейших технологий 664
Применение идеи обмена к проблеме занятости 666
Удержание сотрудников и удержание клиентов 668
Циклы несостоятельности, посредственности и успеха 669
Поддержка стремления к активной работе 675
Расширение полномочий служащих 677
Всегда ли уместно расширение полномочий 677
Роль профсоюзов 681
Менеджмент персонала в многонациональной среде 682
Резюме 683
Вопросы 683

Упражнения 684
Комментарии 684

Глава 16. Отличительные особенности менеджмента 687

Роль маркетинга в сервисной фирме 688
Маркетинг как связующая функция 688
Сравнение двух идеологий менеджмента — ориентация на клиента и ориентация на рынок 689
Изменение взаимоотношений между маркетинговой, операционной функцией и функцией управления персоналом 692
Функция маркетинга 693
Операционная функция 696
Функция управления персоналом 697
Поиск эффекта синергии в менеджменте услуг 700
Межфункциональный конфликт 701
Улучшение внутриорганизационной координации 706
Три основных требования 708
Как добиться лидерства в сфере услуг 709
От убыточной компании до лидера: четыре уровня эффективности в сфере услуг 709
Вверх по лестнице эффективности 711
Поиск лидера для сферы услуг 717
Руководство сервисной организацией 718
Качества лидера 719
Внутреннее и внешнее лидерство 720
Оценка лидерского потенциала 722
Лидерство, культура и климат 722
Резюме 726
Вопросы 726
Упражнения 727
Комментарии 727

Глава 17. Международные и глобальные стратегии в менеджменте услуг 731

Услуги в глобальной экономике 732
Суть экспорта услуг 734
Привлекательность международных рынков 735
Влияние сервисных процессов на выход компании на новые рынки 736
Стратегии выхода на рынок 738
Преграды для международной торговли услугами 741
Переход от внутреннего рынка к транснациональному 742
Характерные особенности транснациональной и мультилокальной стратегий 742
Суть глобализации по результатам исследования сервисных стратегий США 744
Выход на широкую международную арену 746
Факторы, благоприятные для транснациональных стратегий 748
Как природа сервисного процесса влияет на возможности глобализации сервисного бизнеса 750
Транснациональная стратегия для дополнительных услуг 753
Стандартизация и индивидуализация дополнительных услуг 754
Факторы, способствующие переходу к транснациональным стратегиям при предоставлении дополнительных услуг информационного характера 755
Элементы транснациональной стратегии 756
Рычаги транснациональной стратегии 756
Некоторые специфические моменты использования транснациональной стратегии в разных отраслях 757
Менеджмент услуг на транснациональном уровне: целесообразная степень стандартизации 760
Резюме 764

Вопросы 765
Упражнения 765
Комментарии 765

Глава 18. Технологии и сервисная стратегия 767

Значение технологий 768
Разнообразие технологий 768
Технологии и инновации 770
Создание новых методов работы 772
История развития информационных технологий 774
Цифровая революция 776
Применение новейших технологий в сфере услуг 777
Технология и сервисные процессы 778
Информационные технологии и расширенный сервисный продукт 780
Воссоздание тесных взаимосвязей с потребителем с помощью информационных технологий 785
Влияние Internet на маркетинг 786
Возможности сетей 788
Internet, intranet и extranet 791
Бизнес-модели для Web 792
Стратегия и Internet 795
Резюме 802
Вопросы 803
Упражнения 803
Комментарии 804

Органиграфы: иллюстрация работы компании 806

Основные формы организации 808
Органиграфы в действии 810
Гнездо организационных форм 814
Ключевая компетенция как центр органиграфа 815
Место управленческого персонала 816

Как заставить работать цепочку прибыли в сервисе 820

Цепочка прибыли в сервисе 821
Приверженность потребителей к компании способствует повышению ее прибыльности и росту 822
Удовлетворенность потребителей способствует повышению степени их приверженности 822
Ценность влияет на удовлетворенность потребителей 824
Производительность труда служащих повышает ценность 824
Приверженность служащих способствует производительности 825
Удовлетворенный служащий верен своей компании 825
Внутреннее качество способствует удовлетворенности служащих 825
В основе успеха цепочки прибыли в сервисе лежит лидерство 828
Влияние звеньев цепочки на управленческие действия 828
Аудит цепочки прибыли в сервисе 830
Внешняя ценность сервиса 832
Производительность персонала 833
Приверженность служащих 834
Удовлетворенность служащих 834
Внутреннее качество обслуживания 835
Лидерство 836
Взаимосвязь показателей 836

Эволюция менеджмента услуг в развивающихся странах на примере Латинской Америки 837

Введение 837
Сфера услуг в Латинской Америке 837
Стадии экономического развития 837
Значение сервисного сектора в экономике Латинской Америки 838
Начало сервисной революции 841
Время развеивать мифы 846
Разработка научно обоснованного подхода к сервису 847
Заключение 847
Библиография 848

Ситуации для анализа 853

Использование ситуаций для анализа в учебных целях 849
Ситуации для анализа и реальный мир 850
Подготовка к обсуждению ситуации для анализа 850
Общий анализ 850
Выработка рекомендаций 851
Обсуждение в группах 852
Обсуждение в аудитории 852

Проблемы четырех абонентов 853

Уинстон Чен 853
Мари Портильо 853
Элеанора Вандербильт 853
Ричард Роббинс 854
Вопросы для обсуждения 854

Мир автомобилей Салливана 855

История семьи Салливанов 856
Автосалон 856
Результаты опроса клиентов 859
Неприятная ситуация 861
Вопросы 862

Euro Disney: американцы в Париже 863

Предыстория 864
Тематические парки в Европе 865
Euro Disney 866
Вопросы финансирования 867
Обслуживание посетителей разных национальностей 868
Первые шаги 869
Менеджмент и обучение персонала 870
Вопросы маркетинга 871
Финансовые показатели за 1993 год 872
Посещение парка 873
Планы на сезон 1995 года 877
Приложение. Характеристики трех крупнейших французских парков отдыха 879
Parc Asterix 879
Big Bang Schtroumpfs 880
Futuroscope 880
Вопросы 881
Комментарии 882

BT: управление счетами по телефону 883

Британские телекоммуникации 884
Текущая ситуация 885
Разработка тестового телемаркетингового проекта 887
Реализация проекта в масштабах страны 893
Планы на будущее 895
Пример компании *Green & Meakin ltd* 897
Вопросы 899

Бостонский музей изобразительных искусств 900

Предыстория 900
Переход к четко выраженной маркетинговой ориентации 906
Организация маркетинга 908
Выставка работ Герба Риттса 915
Взгляд в будущее 919
Вопросы 921

First Direct: банковское обслуживание без филиалов 922

Рождение концепции *First Direct* 923
Разработка операционных систем и должностных инструкций 924
Медленный старт 925
Розничное банковское обслуживание в Великобритании 927
First Direct приобретает новых клиентов 930
Обслуживание клиентов 932
Персонал и перспективы роста 934
Маркетинговая стратегия 936
Стратегия коммуникаций 940
Стиль управления, организация и культура 941
Задачи, которые предстоит решить 943
Вопросы 944

VerticalNet 945

Немного истории 950
Возникновение компании *VerticalNet* 952
Метод *VerticalNet* 952
Бизнес-модель *VerticalNet* 953
Изменение источников доходов компании *Vertical Net* 962
Проблемы 965
Заключение 967
Вопросы 968

Menton Bank 969

Новые приоритеты в обслуживании клиентов *Menton Bank* 972
Вопросы обслуживания клиентов 973
Персонал 974
Карен Митчелл 979
Выбор начальника отдела ПБРК 980
Вопросы 982

Предметный указатель 983

Предисловие автора

Подготовка данного, 4-го издания книги *Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии* была очень интересной и непростой задачей. Со времени выхода в 1984 году первого издания прошло 17 лет. Я был просто поражен тем, насколько изменилась за это время природа исследований, преподавания и практики менеджмента в этой сфере. Соответственно значительные изменения претерпела и сама книга. Во 2-м издании, которое вышло в 1991 году, и в 3-м, опубликованном в 1996 году, эти изменения выразились в добавлении в содержание книги новых концепций и примеров и удалении устаревших примеров, т.е. было сделано то, что обычно делается при переиздании хорошей учебной литературы. Однако данное, 4-е издание, которое выходит в свет в условиях стремительных и глобальных перемен в мировой экономике, намного отличается от предыдущих.

Дело в том, что если раньше маркетинг услуг представлял собой крайне узкую область интересов, которой занималась лишь горстка профессоров и исследователей, то сегодня он превратился в чрезвычайно бурно развивающуюся сферу деятельности. Учитывая постоянную активизацию исследований как в академическом, так и в практическом направлении, студенты бизнес-школ проявляют все больший интерес к предметам, связанным с различными аспектами управления организациями сферы услуг, в том числе и к маркетингу. Несомненно, это имеет огромное значение для успешной карьеры, поскольку большинство выпускников бизнес-школ будут работать в сервисных организациях, а, по утверждению опытных менеджеров, знания бизнес-моделей, действующих в производственной сфере, далеко не всегда применимы в сфере обслуживания.

Что нового в 4-м издании

Отражая стремительные изменения в технологиях и в самом секторе услуг, а также учитывая новые результаты исследований и предложения рецензентов предыдущих изданий, содержание 4-го издания пересмотрено и обновлено весьма основательно. Теперь оно включает 18 глав, 10 приложений с дополнительным материалом для чтения к разным главам и 8 ситуаций для анализа разного объема и уровня сложности. Вот основные изменения по сравнению с 3-м изданием (они подробно описаны ниже в этом предисловии):

- Добавлены четыре новые главы и существенно обновлены остальные.
- Добавлено семь приложений (материалов для чтения) к разным главам.
- Добавлено три новые ситуации для анализа и обновлено три из прежнего издания.

- Более подробно рассматриваются такие темы, как потребительское поведение, менеджмент персонала, корпоративные услуги и услуги, основанные на Internet-технологиях.
- Усовершенствованы структура и оформление книги, что облегчает изучение материла и способствует получению студентами более глубоких знаний.

Целевая аудитория и особенности изложения материала

В отличие от 3-го издания, которое предназначалось как для людей, уже получивших степень магистра делового администрирования (*MBA*), так и для слушателей бизнес-школ и студентов факультетов экономики и бизнеса университетов, новое издание рассчитано прежде всего на первую категорию, а также на менеджеров, желающих повысить свою квалификацию. При этом оно составлено так, чтобы сохранить концептуальную преемственность с нашим намного более простым и более кратким учебником: Christopher Lovelock and Lauren Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, 1999 (Кристофер Лавлок, Лорен Райт, *Принципы менеджмента и маркетинга услуг*). Я рассчитываю, что наличие этих двух согласованных по содержанию книг облегчит жизнь тем преподавателям, которым приходится преподавать курс маркетинга услуг на двух разных уровнях сложности. Кроме того, обе эти книги учитывают рекомендации AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business – Ассоциация ведущих университетских бизнес-школ) и включают приложения, посвященные международным аспектам маркетинга услуг.

Как видно из обновленного названия 4-го издания *Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии*, эта книга основана на интегрированном подходе к изучению сферы услуг, в соответствии с которым маркетинг рассматривается в более широком контексте общего менеджмента. Какой бы конкретной работой ни занимался менеджер, он должен понимать и признавать тесную взаимосвязь между такими бизнес-функциями, как маркетинг, операционная деятельность и управление персоналом. Эта книга основана именно на такой точке зрения на бизнес и составлена соответствующим образом, благодаря чему преподаватели могут без труда выбирать из текста отдельные главы, дополнительные материалы для чтения и ситуации для анализа, подходящие для преподавания учебных курсов по маркетингу или менеджменту услуг, причем разной продолжительности и разного формата.

Обычно информация в книгах предоставляется в определенной последовательности. Эта книга, однако, составлена таким образом, что преподаватели при желании могут отклониться от порядка, в котором текст идет в учебнике. Так, например, один из материалов для чтения к главе 14 (в конце части IV), "Рынки услуг и Internet", можно использовать в самом начале курса, если преподаватель хочет сделать особый упор на современные информационные технологии. Точно так же главу 18, "Технологии и сервисная стратегия", и главу 15, "Управление персоналом в сервисных организациях", можно без проблем переместить на более ранний этап обучения.

Отличительные особенности этой книги

В основном эта книга отличается четкой ориентацией на проблемы менеджмента и стратегические вопросы, а также использованием концептуальных положений, опробованных в аудитории как при изучении цикла экономических дисциплин для менеджеров, так и на семинарах по соответствующей тематике; кроме того, в ее содержание включены результаты важнейших теоретических исследований по маркетингу

услуг и интересные примеры, обеспечивающие взаимосвязь между теорией и практикой, и тщательно отобранные дополнительные материалы для чтения к разным главам и ситуации для анализа.

Книга *Маркетинг услуг*, 4-е издание, призвана дополнить материалы, представляемые в традиционных учебниках по основам маркетинга. Я старался избегать огульных и порой неверных обобщений по отношению к сфере обслуживания, безоговорочно признавая тот факт, что студентам нередко не менее важно знать разницу между разными категориями услуг (в основе которой лежит разная природа процесса их предоставления), чем понимать более глубокие и четкие различия между маркетингом товаров и маркетингом услуг. В ней также проводится различие между маркетингом услуг и маркетингом товаров *в сервисном контексте*.

В книге прослеживается, каким образом разные современные технологии — в частности информационные — изменяют сегодня природу процесса предоставления услуг и обеспечивают новаторские способы взаимодействия предоставляющих их компаний с покупателями услуг (человеческий фактор в сервисном бизнесе). Как главы, так и материалы для чтения включают многочисленные сведения о результатах последних исследований в таких направлениях, как контакты в сервисном процессе, ожидания потребителей и их удовлетворение, маркетинг, направленный на формирование приверженности потребителей, маркетинг отношений, качество обслуживания, менеджмент спроса и предложения, повышение производительности в сфере обслуживания, ценообразование и менеджмент доходности, технологии и лидерство в сервисной сфере.

Сектор услуг в экономике отличается от производственного сектора прежде всего огромным разнообразием. Не существует ни одной концептуальной модели, которая полностью охватывала бы все аспекты маркетинговой деятельности сервисных предприятий, начиная с огромных международных корпораций (в таких сферах, как авиаперевозки, банковское дело, страхование, телекоммуникации, гостиничные сети и грузоперевозки) и заканчивая небольшими местными фирмами: ресторанами, прачечными, таксомоторными парками и компаниями, предоставляющими услуги другим фирмам (т.е. корпоративные услуги). Учитывая это, наша книга обеспечивает менеджеров, работающих в сфере услуг, тщательно продуманным "инструментарием", обучая студентов наиболее эффективным способам использования различных концепций, структур и аналитических процедур, позволяющих решать всевозможные сложные вопросы, которые встают перед современными менеджерами в самых разных ситуациях. Многие из этих "инструментов" описываются сразу в нескольких главах этой книги.

На протяжении всей книги я постоянно подчеркиваю огромную важность понимания маркетологами, работающими в сфере обслуживания, процессов, лежащих в основе создания и предоставления услуг. Эти процессы сгруппированы в четыре категории, каждая из которых характеризуется своей природой контактов во время обслуживания; своими ролями, которые играют потребители и персонал сервисной фирмы; своими способами стратегического применения информационных технологий в системах предоставления услуг, а также своими практическими приемами и методами управления.

Новое в 4-м издании

Главы в 4-м издании претерпели следующие изменения.

- Существенно пересмотрены и обновлены все материалы, включая новые многочисленные примеры, относящиеся к периоду 1997—2000 годов.

- Использовалась новая структура интегрированного менеджмента услуг, основанная на так называемых 8Ps менеджмента услуг. Согласно новому подходу традиционная структура 7Ps пополнилась еще одним элементом "Производительность и качество" (Productivity and Quality), оба компонента которого представлены как взаимосвязанные концепции; некоторые элементы традиционной структуры изменены (например, вместо устаревшего термина "Место" (Place) при описании различных систем предоставления услуг в нашей книге употребляется термин "Место, киберпространство и время" (Place, Cyberspace, and Time)).
- Добавлены четыре новые главы, каждая из которых посвящена важным аспектам маркетинга услуг, тесно связанным с другими темами, обсуждаемыми в остальных главах книги:
  - поведение потребителей в сервисном процессе (глава 4);
  - формирование системы обслуживания с учетом факторов места, киберпространства и времени (глава 11);
  - управление очередями и системы предварительных заказов (глава 14);
  - технологии и сервисная стратегия (глава 18).
- Существенно изменены материалы, посвященные менеджменту персонала (глава 15, "Управление персоналом в сервисных организациях").
- Существенно переработаны материалы, посвященные стратегии и организации сервисных компаний (глава 16, "Борьба за лидерство в сфере обслуживания").
- Проведен более глубокий анализ вопросов, связанных с менеджментом спроса и предложения, с учетом ориентации сервисных организаций на потребителя.
- Изменены структура и последовательность обсуждения таких вопросов, как позиционирование, стратегии предоставления услуг, разработка новых услуг, процесс предоставления услуг.
- Более подробно освещена тема корпоративных услуг.
- Тема ценообразования в сфере услуг обсуждается расширенно, чтобы привлечь больший интерес студентов. Также освещаются такие темы, как распределение затрат по видам деятельности, менеджмент доходности и введение новых форм оплаты за оказанные услуги.
- Представлено более сбалансированное описание темы маркетинговых коммуникаций, затрагивающее, кроме обсуждения их роли в стимулировании сбыта, роль коммуникаций в повышении уровня информированности потребителей услуг.
- На протяжении всей книги обсуждаются новые технологии и использование Internet и Web-технологий, подкрепленные обширными дополнительными материалами для чтения и ситуациями для анализа. В главе 18 подробно описывается влияние на сферу услуг последних достижений высоких технологий.
- Обсуждаются морально-этические проблемы, возникающие у менеджеров сервисных организаций; они предельно конкретизированы и описываются в более общем контексте.
- Существенно изменено содержание главы 17, "Международные и глобальные стратегии в менеджменте услуг". Эти важные вопросы разъясняются с использованием интересных и доступных примеров из бизнеса США, Канады и всего мира.

- Усилена взаимосвязь между содержанием отдельных глав книги, что облегчает и повышает эффективность их использования в любой последовательности.
- Четкие и конкретные ссылки в текстах глав на соответствующие дополнительные материалы для чтения и ситуации для анализа.

Новые материалы для чтения и ситуации для анализа

Содержание всех частей дополнено материалами для чтения и ситуациями для анализа. Эти материалы позволяют лектору познакомить своих студентов с идеями, мнениями и результатами исследований ведущих теоретиков в маркетинге услуг, а также стимулировать в аудитории обсуждение всевозможных практических вопросов, связанных со сферой обслуживания. В частности, в 4-е издание включено следующее.

- Десять интересных материалов для чтения, из которых только три взяты из предыдущего издания. Семь совершенно новых статей, опубликованных в период с 1997 по 2001 год, взяты из изданий *Harvard Business Review*, *International Journal of Service Industry Management*, *Journal of Service Research* и *Sloan Management Review*. Три из них написаны лучшими специалистами-теоретиками специально для этой книги.
- Восемь интереснейших примеров из практики непроизводственной сферы, включая корпоративное обслуживание, профессиональные и потребительские услуги. Некоторые из них совершенно новые, другие исправлены и обновлены. Только две ситуации перешли из 3-го издания без изменений. Пять примеров описывают события, произошедшие в 2000 или 2001 годах.

Новые и усовершенствованные вспомогательные средства для преподавателей

В соответствии с требованиями адаптации учебной литературы для удобства преподавателей содержание книги усовершенствовано следующим образом.

- В начале каждой главы кратко описываются основные вопросы и проблемы, которые в ней будут обсуждаться.
- Во многих главах содержатся тематические врезки трех видов:
  - Менеджеру на заметку (полезные советы для применения в практической деятельности);
  - Материалы исследований (краткое изложение результатов наиболее интересных исследований по маркетингу услуг);
  - Сфера услуг: примеры и перспективы (подробные примеры, иллюстрирующие основные концепции маркетинга услуг).
- Книга содержит новые иллюстрации, что повышает привлекательность текста и способствует усвоению материала студентами.
- В конце каждой главы приводятся вопросы для обсуждения и упражнения для закрепления пройденного материала.

Перед ситуациями для анализа, которые в отличие от предыдущего издания собраны в один раздел и помещены в конце книги, приводятся краткие рекомендации для студентов по подготовке к их обсуждению, чтобы извлечь максимальную пользу от их изучения (переработанная версия рекомендаций из 3-го издания).

Благодарности

На протяжении ряда лет многие наши коллеги из научных и деловых кругов помогали нам сформулировать важнейшие понятия из сферы менеджмента и маркетинга услуг, информацию о которых мы черпали как из их печатных работ, так и из материалов дискуссий, конференций и семинаров. Одно из почетных мест в этом списке занимал мой старый друг, покойный Эрик Лангар (Eric Langeard), один из первых европейских специалистов по маркетингу услуг, который, к сожалению, в 1998 году умер. Огромную пользу мне также принесли обсуждения в аудитории и после занятий со студентами и участниками различных тематических программ.

Хотя перечислить всех, кто повлиял на мой образ мышления и восприятие этой интересной темы, практически невозможно, я хотел бы выразить мою особую благодарность следующим людям: Джону Бейтсону (John Bateson) из компании *Gemini Consulting*; Леонарду Берри (Leonard Berry) из Техасского университета; Мэри Джо Битнер (Mary Jo Bitner), Стивену Брауну (Steven Brown) и Дэвиду Боуэну (David Bowen) из Аризонского университета; Ричарду Чейзу (Richard Chase) из Южнокалифорнийского университета; Пьеру Эглеру (Pierre Eigler) из Марсельского университета; Лиаму Глинну (Liam Glynn) из колледжа при Дублинском университете; Кристиану Грёнроосу (Christian Grönroos) из Шведской школы экономики в Финляндии; Эверту Гумессону (Evert Gumesson) из Стокгольмского университета; Джеймсу Хескетту (James Heskett), Теодору Левитту (Theodore Levitt), Эрлу Сасеру (Earl Sasser) и Лену Шлезингеру (Len Schlesinger), в разное время работавшим в Гарвардской бизнес-школе; Жан-Клоду Ларешу (Jean-Claude Larreche) из *INSEAD*; Дэвиду Мейстеру (David Meister) из *Maister Associates*; Ричарду Манну (Richard Munn) из Ассоциации информационных технологий маркетинга услуг; Парсу Парасураману (Parsu Parasuraman) из Майамского университета; Фредерику Райхельду (Fred Reichheld) из компании *Bain & Co.*; Роланду Расту (Roland Rust) из Университета Вандербильта; Бенджамину Шнайдеру (Benjamin Schneider) из Мэрилендского университета; Чарльзу Вайнбергу (Charles Weinberg) из Университета Британской Колумбии; Джорджу Йипу (George Yip) из Кембриджского университета; Валери Зайтамль (Valarie Zeithaml) из Университета Северной Каролины. Особую благодарность за многие идеи я хочу высказать своим соавторам, с которыми последние несколько лет очень тесно сотрудничал при международной адаптации книги *Services Marketing*: Денису Лаперту (Denis Lapert) из Школы менеджмента Раймса; Барбаре Льюис (Barbara Lewis) из Школы менеджмента Манчестера; Полу Паттерсону (Paul Patterson) из Университета Нового Южного Уэльса; Сандре Вандермерв (Sandra Vandermerwe) из Императорского колледжа Лондона; Ретту Уокеру (Rhett Walker) из Королевского института технологий Мельбурна; Йохану Вирцу (Jochen Wirtz) из Сингапурского университета. Мою искреннюю благодарность я также должен выразить Лорен Райт (Lauren Wright) из Государственного Калифорнийского университета, с которой мне приходилось сотрудничать и прежде, при написании другой книги по основам маркетинга и менеджмента услуг.

Четыре человека любезно согласились предоставить свои прекрасные статьи, которые были включены в книгу как дополнительные материалы для чтения. Я рад поблагодарить за это Джона Дейтона (John Deighton) из бизнес-школы Гарварда, Рэя Фиска (Ray Fisk) из Новоорлеанского университета, Стива Гроува (Steve Grove) из Университета Клемсона и Хавьера Рейнозо (Javier Reynoso) из *ITESM* (Монтеррей, Мексика). Я также благодарен авторам рубрик "Ситуации для анализа" и "Материалы для чтения" (их имена уже перечислены в этом предисловии), которые публиковались раньше, а также владельцам авторских прав на все материалы, которые дали разрешение их опубликовать.

Я также чрезвычайно признателен за мудрые комментарии рецензентам, которые мне очень помогли: Дону Якобуччи (Dawn Iacobucci) из Северо-Западного Университета; Дугласу Дж. Дальримплу (Douglas J. Dalrymple) из Университета Индианы; Сарендре Н. Синг (Surendra N. Singh) и Тому Дж. Брауну (Tom J. Brown) из Оклахомского университета. Все они очень повлияли на мои рассуждения и своими критическими замечаниями и предложениями подтолкнули меня на многие существенные изменения в четвертом издании.

Создавать книгу с приложениями одному автору весьма трудно. Я очень благодарен своему сыну, Тиму, который помог мне в подготовке многих иллюстраций для демонстрации в PowerPoint. И, конечно же, я очень высоко ценю ту тяжелую работу, которую выполнили редакторы, персонал по выпуску и маркетингу, помогая превратить мои порой совершенно неразборчивые рукописи в этот красивый и четкий текст. К ним относятся редактор Энтони Пальмиотто (Anthony Palmiotto), ассистент редактора Ребекка Калверт (Rebecca Calvert), менеджер по дизайну Пэт Смит (Pat Smythe), выпускающий редактор Джон Робертс (John Roberts), главный менеджер по маркетингу Шэннон Мур (Shannon Moore) и Мэри Босс (Mary Boss) из компании *Impressions*. И наконец, огромное спасибо Ли Джонсон (Leah Johnson), моему редактору, за ее огромный энтузиазм и поддержку.

Кристофер Лавлок

Об авторе и тех, кто содействовал созданию этой книги

Кристофер Лавлок (Christopher Lovelock) — один из первых специалистов в сфере маркетинга услуг Как глава компании *Lovelock Associates*, расположенной в Массачусетсе, он проводит семинары и тренинги для менеджеров во всем мире В 1999 году он был приглашен в Квинслендский университет в Брисбене, Австралия, где прочел курс по маркетингу услуг для студентов и провел семинары Его выдающаяся преподавательская карьера включает 11 лет работы преподавателем Гарвардской бизнес-школы и два года профессором в Международном институте развития менеджмента в Швейцарии В разное время он также преподавал в университетах Беркли и Стэнфорда, в школе Слоуна при Массачусетсском технологическом институте, а также во Франции — в Институте *Theseus* и Европейском институте делового администрирования (*INSEAD*)

Кристофер Лавлок родился в Великобритании и закончил Эдинбургский университет, получив степень бакалавра и магистра экономики До того как он отправился в Гарвард, чтобы получить степень MBA, и в Стэнфорд, где он стал доктором философии, Лавлок работал в рекламном отделе Лондонского офиса компании *Walter Thompson Co* , а затем — в отделе корпоративного планирования компании *Canadian Industries Ltd* в Монреале Кристофер Лавлок стал автором или соавтором более чем 60 статей, свыше 100 учебных материалов, основанных на практических примерах, и 25 книг Кроме того, он входит в редакционно-рецензионный совет таких изданий, как *International Journal of Service Industry Management*, *Journal of Service Research* и *Service Industries Journal* Кристофер Лавлок отмечен наградой Американской ассоциации маркетологов за профессиональный вклад в развитие дисциплины "Маркетинг услуг", а также награжден за выдающуюся статью на эту тему, опубликованную в *Journal of Marketing*, и получил целый ряд наград за подготовку лучших ситуаций для анализа, широко используемых в преподавании этой дисциплины

Леонард Л. Берри (Leonard L Berry) — почетный профессор маркетинга Техасского Университета *A&M* на кафедре розничной торговли *J C Penney*, а также директор Центра изучения розничной торговли

Мэри Джо Битнер (Mary Jo Bitner) — профессор маркетинга и менеджмента услуг Аризонского университета (эту должность оплачивает компания *AT&T*) и директором по исследовательской работе Центра маркетинга и менеджмента услуг при этом университете

Мартин Блесс (Martin Bless) — исследователь Международного института развития менеджмента в Швейцарии

Бернард Дж. Бумз (Bernard J Booms) — профессор Вашингтонского университета

Исмо Вуоринен (Ismo Vuorinen) преподает в Университете г Тампере (Финляндия).

Стивен Дж. Гроув (Stephen J. Grove) — профессор маркетинга Университета Клемсона.

Джон Дейтон (John Deighton) — профессор делового администрирования Гарвардской бизнес-школы и редактор журнала *Journal of Interactive Marketing*

Томас О. Джонс (Thomas O Jones) — профессор Гарвардской бизнес-школы

Шерил И. Каймс (Sheryl E Kimes) — профессор Корнельского университета

Жан-Клод Лареш (Jean-Claude Larreche) — профессор маркетинга французского подразделения *INSEAD*.

Ёлеви Летинен (Uolevi Lehtinen) преподает в Университете г Тампере (Финляндия)

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) — профессор менеджмента Университета Мак-Гилл, Канада, и профессор французского подразделения *INSEAD*.

Луиза А. Мор (Louise A. Mohr) — профессор Университета Джорджии.

Ивор Морган (Ivor Morgan) — профессор колледжа Бабсона

Дас Нараяндас (Das Narayandas) — профессор Гарвардской бизнес-школы

А. Парасураман (A Parasuraman) — профессор университета Майами, возглавляет кафедру маркетинга имени Джеймса В Мак-Ламура; редактор издания *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Дельфин Парменте (Delphine Parmenter) — исследователь французского подразделения *INSEAD*

Рег Прайс (Reg Price) — директор организации *R Cubed*, Окленд (Новая Зеландия).

Хавьер Рейнозо (Javier Reynoso) — глава группы по исследованиям менеджмента услуг организации *ITESM* (Мексика)

В. Эрл Сассер (W. Earl Sasser) — профессор менеджмента услуг Гарвардской бизнес-школы

Реймонд П. Фиск (Raymond P. Fisk) — профессор и заведующий кафедрой маркетинга Новоорлеанского университета.

Людо Ван дер Хайден (Ludo Van der Heyden) — профессор французского подразделения *INSEAD*, где заведует кафедрой технических инноваций.

Джеймс Л. Хескетт (James L. Heskett) — профессор логистики Гарвардской бизнес-школы.

Ричард Б. Чейз (Richard B. Chase) — профессор операционного менеджмента и директор Центра совершенствования услуг при университете Южной Каролины.

Леонард А. Шлезингер (Leonard A Schlesinger) — бывший профессор Гарвардской бизнес-школы.

Г. Линн Шостак (G Lynn Shostack) — управляющий директор компании *Joyce International, Inc*

Райя Ярвинен (Raija Jarvinen) преподает в Университете г. Тампере (Финляндия)

ЧАСТЬ I
Ключевые концепции и понятия

Глава 1
Отличительные особенности менеджмента услуг

Наша экономика – это экономика услуг и причем уже давно

— Карл Альбрехт и Рон Земке [1]

Каждый из нас ежедневно пользуется различными услугами Многие компании и организации тоже приобретают целый ряд услуг, обычно заказывая их гораздо в большем объеме, чем отдельные лица или домохозяйства Просмотр телепередач, использование электроэнергии для бытовых нужд, разговор по телефону, поездка в автобусе, посещение стоматолога, пересылка писем, стрижка в парикмахерской, заправка машины, обед в ресторане и химчистка одежды — все это примеры потребления услуг на индивидуальном уровне Учебное заведение, в котором учится читатель этой книги, — еще один пример организации из сферы услуг Кроме образовательных услуг, современные учебные заведения предоставляют разного рода консультации, в них работают библиотеки, кафетерии, книжные магазины, есть офисные помещения и копировальные аппараты; они предоставляют телекоммуникационные и даже банковские услуги Если студенту предоставляется общежитие, то комплекс услуг университета будет включать также спальные комнаты, медпункт, спортивный зал, стадион, а порой даже почтовое и банковское отделение

К сожалению, следует отметить, что клиенты — включая и нас с вами — далеко не всегда довольны качеством и стоимостью услуг, которые они получают Люди жалуются на несвоевременную доставку, грубый или некомпетентный персонал, неудобное время работы сервисных организаций, низкое качество обслуживания, излишне сложные процедуры предоставления услуг и множество других недостатков Они недовольны тем, как трудно порой

найти в магазине продавца, который способен дать квалифицированную консультацию; расстраиваются из-за ошибок в банковских документах; сокрушенно качают головой, узнав, как сложно применять новое оборудование для самообслуживания в местном магазине; ворчат по поводу неоправданно высоких цен и вздыхают, вынужденные стоять в длинной очереди почти в любом предприятии сферы обслуживания.

Компании, оказывающие услуги, также сталкиваются со множеством самых разных проблем. В последнее время многие из них жалуются на трудности, обусловленные снижением доходности их бизнеса, необходимостью удовлетворения постоянно возрастающих требований клиентов и поиском квалифицированного и мотивированного персонала. Некоторые фирмы полагают, что самый верный способ достичь финансового благополучия состоит в снижении расходов и отказе от излишней роскоши при обслуживании клиентов. А кое-кто из них даже действуют так, как будто считают, что деятельность их фирмы была бы намного эффективнее, не будь на свете всех этих бестолковых клиентов, выдвигающих чрезмерные требования и вносящих в работу хаос!

К счастью, почти в каждой отрасли сферы услуг существуют компании, которые знают, как удовлетворить требования клиентов, и при этом добиваются эффективности и прибыльности своего бизнеса, укомплектованы вежливым и компетентным персоналом.

В этой книге вы познакомитесь с самыми разными новаторскими сервисными организациями: большими и маленькими, функционирующими в Америке, Европе и во всем мире. Изучив эволюцию и стратегии таких компаний и проанализировав неудачи других, менее успешных фирм, вы сумеете сделать очень важные выводы о методах эффективного управления и продажи всевозможных услуг в сложнейших условиях современной экономики.

В этой главе представлен общий обзор динамично развивающегося сектора услуг современной экономики и подробно обсуждаются следующие важные вопросы.

1. Насколько важна сфера услуг в экономике разных стран?
2. Какие характеристики отличают услуги от товаров и как их специфика сказывается на деятельности компаний, специализирующихся на предоставлении услуг?
3. Почему столь важно рассматривать маркетинг услуг в более широком контексте интегрированного менеджмента услуг?
4. Каковы самые значительные изменения, происходящие сегодня в секторе услуг? Как эти перемены сказываются на конкуренции в этой сфере?
5. Почему компаниям, работающим в сфере услуг, необходимо интегрировать такие функции, как маркетинг, операционная деятельность и управление персоналом?

Место сектора услуг в современной экономике

Сегодня во всем мире сфера услуг пребывает на стадии изменений практически революционного характера, при которых традиционные бизнес-модели становятся все менее и менее пригодными. Мы с вами являемся свидетелями того, что в наши дни, в начале нового тысячелетия, под влиянием новых тенденций в сфере услуг наш стиль жизни и работы резко меняется. Постоянно изобретаются все новые способы удовлетворения наших потребностей в этой сфере, включая такие потребности, о наличии которых мы с вами еще совсем недавно даже не подозревали (многие ли из нас всего 10 лет назад могли предвидеть, что со временем и дня не смогут прожить без электронной почты?). То же самое можно сказать и об услугах для корпоративных клиентов.

Несмотря на то, что многие начинания в сфере услуг терпят крах, некоторые компании выживают, причем порой весьма эффектно и успешно. Следует сказать, что и компании, долгое время работающие на рынке услуг, тоже нередко вдруг становятся банкротами или "умирают" постепенно, однако другие фирмы в этой сфере, наоборот, добиваются большого успеха, постоянно совершенствуют методы организации бизнеса, ищут новые пути повышения качества обслуживания потребителей и широко используют новые технологии. Предлагаем вашему вниманию следующие примеры.

- Компания *Aramark*, которая называет себя "мировым лидером в сфере управления услугами", переживает период бурного роста благодаря тому, что вовремя распознала глобальную тенденцию к аутсорсингу непрофильных видов деятельности. Она предлагает компаниям и некоммерческим организациям услуги по проведению огромного количества работ, которые раньше ее потребители выполняли сами, например организация питания сотрудников, уход за растениями, ремонт производственного оборудования, планирование и организация приемов, аренда помещений и стирка белья. Среди клиентов компании — коммерческие фирмы, колледжи и школы, больницы, спортивные команды высшей лиги, бизнес-центры и даже тюрьмы.
- Компания *Southwest Airlines* имеет самые устойчивые показатели доходности в США. Ей удалось вполне успешно позиционировать себя на рынке услуг как авиалинию, работающую по низким ценам, предоставляющую лишь необходимые услуги и выполняющую полеты только над территорией страны. Залогом ее успеха стали пунктуальность и частота полетов (качество, которое очень высоко ценится потребителями услуг авиалиний); стратегия дешевого обслуживания, идущая вразрез с общими тенденциями в отрасли; политика управления персоналом, позволившая сформировать команду из чрезвычайно преданных и трудолюбивых работников. Многие авиалинии во всем мире изучали стратегии, которые использует *Southwest Airlines* в своем маркетинге, операционной деятельности и управлении персоналом, однако пока ни одна из них не смогла достичь такой же гармонии этих трех бизнес-функций.
- Крупнейшая маклерская компания *Charles Schwab*, основанная в 1975 году, после того как в США были отменены фиксированные ставки комиссионных. Ее низкие расценки привлекли множество инвесторов, которые до этого пользовались услугами маклерских фирм, предоставляющих весь спектр соответствующих услуг. Компания всегда славилась тем, что очень быстро брала на вооружение достижения новых информационных технологий. Бурный рост компании обусловлен активными инвестициями в автоматизацию, что позволило ей предлагать свои услуги главным образом через каналы телефонной связи. В 1995 году компания предложила своим клиентам программное обеспечение, позволяющее им участвовать в торгах, сидя за компьютером, дома или в офисе. Затем, с развитием Internet и появлением первых сетевых маклерских фирм, *Charles Schwab* также расширила свое присутствие в сети. К 2000 году около половины всех операций компании выполнялось в интерактивном режиме.
- *Intrawest Corporation*, которая начиналась с небольшого офиса, расположенного в Ванкувере (Канада), со временем стала одним из крупнейших операторов лыжных курортов в Северной Америке. Сегодня она владеет такими горнолыжными курортами, как *Whistler-Blackholm*, провинция Британская Колумбия, *Mammoth*, штат Калифорния, *Copper Mountain*, штат Колорадо, и *Killington*, штат Вермонт. Успех компании основан на использовании многоступенчатой стратегии

обучения катанию на горных лыжах, на создании приятной и располагающей атмосферы на курортах, а также на том, что услуги по курортному обслуживанию предоставляются ею круглый год.

- Компания *Aggreko* позиционирует себя как "всемирного лидера в предоставлении услуг проката". Ее главный офис располагается в Великобритании. Компания сдает напрокат переносные электрические генераторы и оборудование по контролю над температурным режимом, хранящиеся на 70 складах в 20 странах мира. В основном компания обслуживает всевозможные плановые или особые мероприятия, например Олимпийские Игры, но, кроме того, ее оборудование широко используется в различных непредвиденных ситуациях, например после стихийных бедствий, когда обычные источники электроэнергии выходят из строя. Скорость, гибкость, надежность и минимально вредное воздействие на окружающую среду стали основными преимуществами этой компании. Основные арендаторы *Aggreko* — крупные компании и правительственные организации.
- Компания *Encyclopedia Britannica* известна многим поколениям учеников и их родителям благодаря своему массивному 32-томному энциклопедическому изданию в роскошном кожаном переплете, цена на который сегодня составляет 1250 долл. (энциклопедия продается и на CD-ROM). Но в октябре 1999 года компания приняла радикально новую стратегию и начала *бесплатно* предлагать на своем сайте (`www.britannica.com`) полную версию энциклопедии, которая также включает самую последнюю информацию и статьи из многих других источников. В этой новой роли провайдера бесплатных информационных Internet-услуг компания надеется заработать на продаже рекламных площадей на своем сайте.

Что такое услуга?

Как вы, очевидно, заметили, услуги, о которых мы упоминали выше, чрезвычайно разнообразны, и при этом они представляют лишь очень незначительную часть огромного количества услуг, существующих в сервисном секторе экономики каждой страны. Из-за этого разнообразия понятию "услуга" всегда было тяжело дать определение. Дело осложняется и тем, что способ, с использованием которого услуги создаются и предоставляются потребителям, также довольно тяжело описать вследствие такой их характеристики, как неосязаемость. Большинство людей без труда даст определение производственного процесса, горнодобывающей промышленности или сельского хозяйства, но определить *услугу* многим оказывается не под силу. Ниже вашему вниманию представлено два подхода к определению услуги.

- Услуга — это действие или процесс, предлагаемый одной стороной другой. Хотя в ходе этого процесса нередко используются физические объекты (товары), выполнение действия, по сути, носит неосязаемый характер и, как правило, не приводит к получению права собственности на что-либо.
- Услуги — вид экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенные преимущества для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате осязаемых или неосязаемых действий, направленных на получателя услуги или его имущество.

Можно привести и шутливое определение: "услуга — это то, что можно купить и продать, но нельзя уронить себе на ногу" [2].

Сфера услуг

В современной экономике сфера услуг занимает очень важное место, причем не только в США и Канаде, в которых на ее долю приходится 73 и 67% валового внутреннего продукта соответственно, но и во всех более или менее промышленно развитых странах мира [3]. В большинстве стран сфера услуг чрезвычайно разнообразна и включает в себя огромное количество самых разных фирм, которые продают свои услуги отдельным потребителям и компаниям, а также правительственным учреждениям и некоммерческим организациям. На рис. 1.1 показано, какую роль играют основные отрасли сферы услуг в экономике США по сравнению с материальным производством, в том числе обрабатывающей и добывающей промышленностью, сельским хозяйством, строительством и госсектором (деятельность которого представлена в основном услугами).

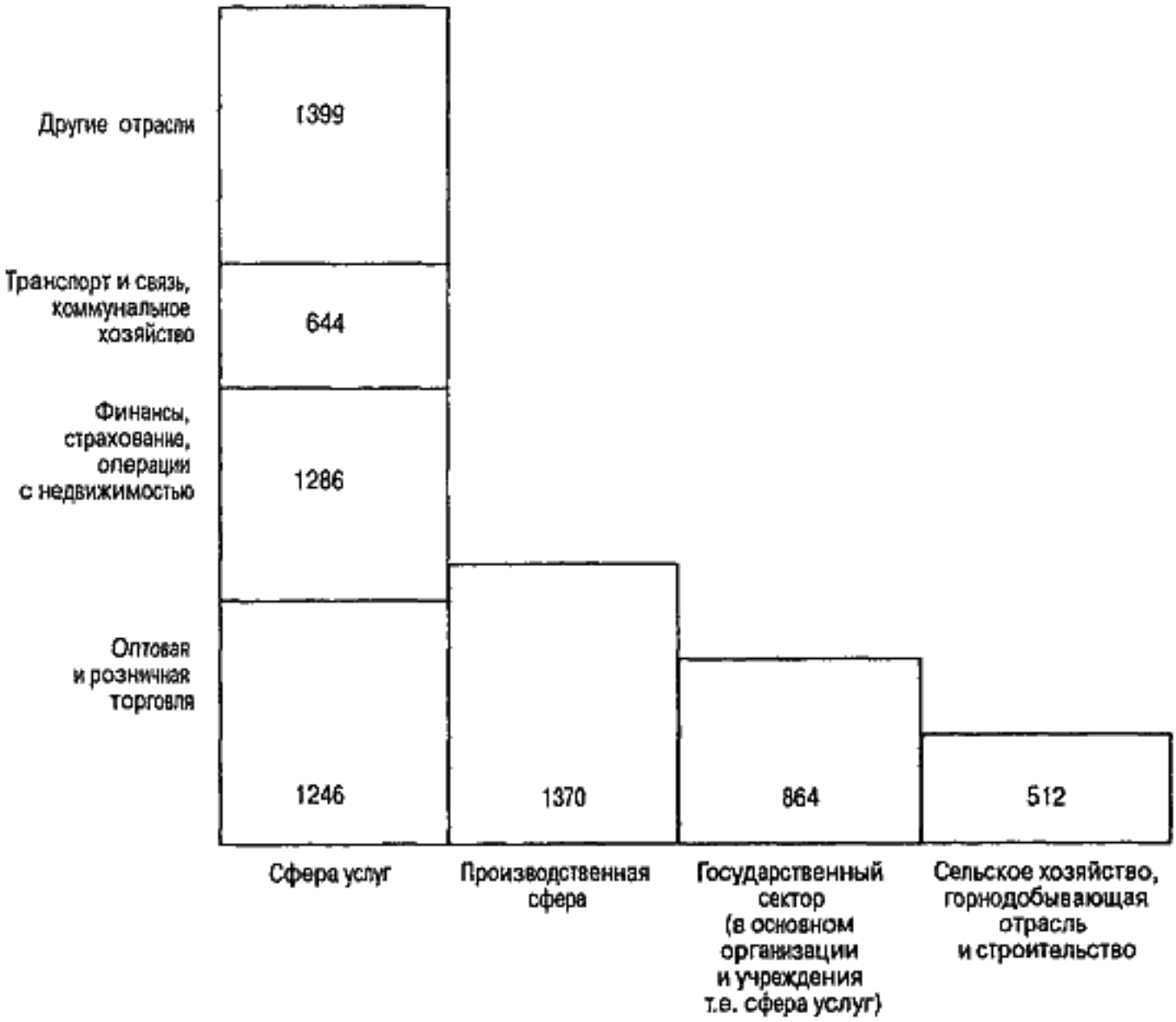


Рис. 1.1. Вклад сферы услуг в экономику США: показатели ВВП по разным отраслям за 1997 год (в млрд. дол. в сопоставимых ценах 1992 года)

Источник. U.S. Bureau of Economic Analysis, *Survey of Current Business*, September 1999, Table B3, p. D-28.

В странах всех континентов мира структура национальной экономики постоянно эволюционирует. Возьмем для примера Европу. Как видно из табл. 1.1, в структуре экономики некоторых европейских стран за последние 30 лет произошли весьма существенные изменения, вызванные как бурным экономическим ростом (причем большая часть новой добавленной стоимости поступала и поступает из сферы услуг), так и, в некоторых случаях, резким спадом экономической активности в таких отраслях, как сельское хозяйство, добывающая и обрабатывающая промышленность.

ТАБЛИЦА 1.1. РОЛЬ СФЕРЫ УСЛУГ В ЭКОНОМИКЕ НЕКОТОРЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН

Удельный вес добавленной стоимости сферы услуг в общем объеме валового внутреннего продукта*

Страны	Годы		
	1994	1980	1960
Ирландия	83	Данные отсутствуют	52
Франция	70	62	50
Нидерланды	70	Данные отсутствуют	45
Дания	69	65	58
Швеция	68	62	53
Великобритания	66	55	54
Австрия	64	56	42
Финляндия	63	51	48
Венгрия	60	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют
Италия	60	55	47
Чешская Республика	55	30**	Данные отсутствуют

* Сравнивать и интерпретировать эти данные следует предельно аккуратно, поскольку они основаны на статистических данных, предоставленных разными государствами. Необходимо учитывать, что процедура сбора информации и классификационные критерии в разных странах часто не совпадают; более того, они значительно отличаются в одной и той же стране в разные периоды времени.

** Данные по Чехословакии приведены до ее разделения.

Источник: The Economist, Pocket Europe in Figures (London: Profile Books, 1997)

Как мы видим, самый заметный рост удельного веса добавленной стоимости сферы услуг в общем объеме ВВП наблюдается в Ирландии. Это обусловлено высокими темпами экономического роста, благодаря которым значительно возросла покупательная способность населения; активным развитием туризма (охватывающего целый ряд отраслей сферы услуг); привлечением иностранного капитала в такие направления, как финансовые услуги, телекоммуникации и центры обслуживания клиентов.

Бурному развитию сферы услуг мы обязаны и возникновением многих новых профессий, которые появились в последнее время. Если ваша карьера еще не определена и вы не обязаны по семейной традиции заняться производством каких-либо товаров или сельским хозяйством, очень велика вероятность, что большую часть своей жизни вы будете работать в компаниях (или общественных некоммерческих организациях), которые создают и продают именно услуги. Вполне возможно, вы даже откроете свою собственную сервисную фирму!

По мере развития национальной экономики соотношение показателей занятости в сельском хозяйстве, промышленности (включая обрабатывающую и добывающую промышленность) и в сфере услуг постоянно и существенно меняется. На рис. 1.2 показано, как с течением времени, по мере роста дохода на душу населения, среди работающих происходит перераспределение в пользу сферы услуг.

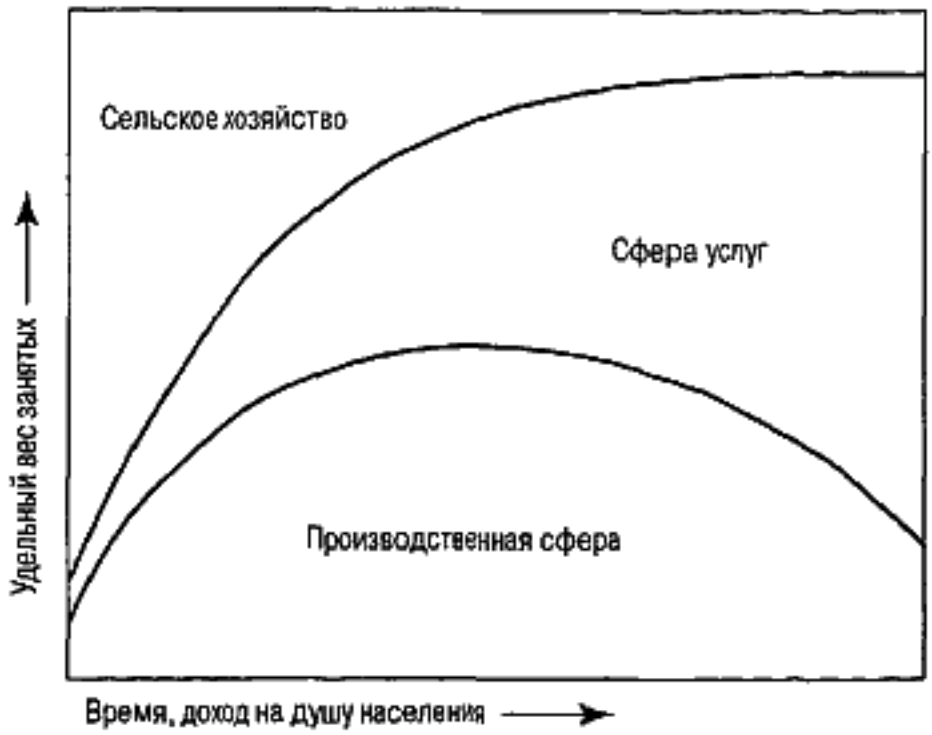


Рис. 1.2. Изменение структуры занятости по мере развития экономики США

Источник. International Monetary Fund, *World Economic Outlook* (Washington, DC: International Monetary Fund, May 1997).

Повышение производительности труда и автоматизация многих процессов в сельском хозяйстве и промышленности, с одной стороны, и быстрое увеличение спроса на новые и традиционные услуги — с другой, привели к стремительному росту доли трудовых ресурсов страны, задействованных в сфере обслуживания. Например, хотя многие сегодня все еще считают Японию, вторую по уровню экономического развития страну в мире, образцом индустриальной экономики, с точки зрения занятости населения это уже не соответствует истине. Действительно, Япония все еще уступает США лидерство по доле трудовых ресурсов, занятых в сфере обслуживания, однако рост занятости в сфере услуг в этой стране в последние годы значительно ускорился.

Многие удивляются, узнав, что господство сферы услуг не ограничивается высокоразвитыми странами. Например, по статистике Мирового банка, сфера услуг превышает половину валового национального продукта (ВНП) многих стран Латинской Америки и Карибского бассейна и задействовано в ней свыше половины их трудовых ресурсов [4]. Следует отметить, что в большинстве этих стран очень развита теневая экономика, деятельность которой в официальной статистике никак не отражается. Так, по оценкам специалистов, в Мексике 40% коммерческих операций носит неофициальный, "неформальный" характер [5]. Значительную долю общего объема услуг здесь составляет не оформленная документально помощь по ведению домашнего хозяйства (например, поваров, горничных или садовников) и услуги, предоставляемые малыми предприятиями, работающими за наличный расчет: семейными ресторанами, прачечными, пансионами, таксопарками и т.д. Подобную ситуацию в разной степени можно наблюдать во многих азиатских и европейских странах, хотя, как правило, и не в таких масштабах.

Размеры сервисных организаций сильно варьируются от огромных международных корпораций, таких как авиакомпании, банковские конгломераты, страховые и телекоммуникационные компании, сети гостиниц и транспортные фирмы, до множества малых предприятий, функционирующих на локальном уровне, таких как рестораны, прачечные, небольшие таксомоторные парки и компании, предоставляющие деловые услуги корпоративным клиентам Предприятия, работающие на основе франчайзинга — от ресторанов быстрого обслуживания до аудиторских фирм, — объединяют в себе маркетинговые характеристики крупной сети, предлагающей стандартизированные товары, и малого бизнеса, в котором владение и управление отдельными производственными мощностями осуществляется на локальном уровне Некоторые фирмы, которые имеют дело со "скоропортящимися" материальными ценностями, например ателье, печатающие фотографии или обрабатывающие фотопленку, сегодня тоже причисляют себя к сфере услуг, поскольку значительная часть их добавленной стоимости создается благодаря высокой скорости обслуживания, удовлетворению специфических потребностей клиентов и удобному расположению предприятии Как отметил Риджис Мак-Кенна, "Компании, желающие продолжить работу в XXI веке, должны рассматривать инвестиции в системы, позволяющие работать в режиме реального времени, как необходимое условие для сохранения своих конкурентных преимуществ и удержания клиентов" [6]

Правительственные и некоммерческие организации также занимаются предоставлением услуг, хотя, следует признать, что степень их вовлечения в эту деятельность в разных странах сильно отличается, что обусловлено национальными и политическими особенностями Так, во многих странах учебные заведения, больницы и музеи остаются собственностью государства либо работают на некоммерческой основе, однако коммерческие версии каждого типа этих предприятий все же существуют В этой главе вы прочитаете о том, что сегодня во многих странах и в разных отраслях — от авиалиний до электрических компаний, от железных дорог до телекоммуникационных фирм — наблюдается активный переход от общественной собственности к частной

Кроме того, во многих крупных корпорациях, которые по данным государственной статистики отнесены к добывающей, обрабатывающей промышленности или к сельскому хозяйству, существует скрытый сервисный сектор. Эти так называемые *внутренние услуги* охватывают широкий спектр деятельности, включая подбор персонала, издание справочно-информационных материалов, юридические и бухгалтерские услуги, уборку помещений и обслуживание прилегающей территории, перевозку грузов и множество других работ. Все большее распространение получает практика, когда организации передают право на выполнение внутренних работ третьей стороне, поскольку специализированные субподрядчики выполняют их намного эффективнее [7] Превращаясь в самостоятельный бизнес, отдельные сервисные операции становятся объектом купли-продажи и, следовательно, их вполне обосновано можно включить в сферу услуг национальной экономики [8]. Но даже если подобные работы выполняются без привлечения субподрядчиков, руководители отделов корпораций, которые их выполняют, также стремятся обеспечивать высокое качество обслуживания своих внутренних клиентов

Новые подходы к классификации отраслей сферы обслуживания направлены на то, чтобы разграничить производственные и сервисные компоненты работ, выполняемых в производственной сфере, чтобы создать более четкую картину современной экономики. Они также включают ряд новых видов сервисной деятельности, о которых еще 20—30 лет назад никто и не думал (врезка "Менеджеру на заметку")

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Познакомьтесь с NAICS: новый способ классификации экономики Северной Америки

Система отраслевой классификации Северной Америки (North American Industrial Classification System – NAICS) разработана совместно статистическими агентствами Канады, Мексики и США Она представляет собой новый способ классификации, который используется в экономической статистике этих трех стран, объединившихся в Североатлантическую зону свободной торговли (NAFTA) Эта система призвана прийти на смену действовавшим раньше национальным системам, например Стандартному отраслевому классификатору (Standard Industrial Classification – SIC), которому исполнилось вот уже 60 лет и которым раньше пользовались США и Канада

NAICS охватывает многие новые виды услуг, которые появились в последние десятилетия, а также переклассифицирует как сервисные организации так называемые "вспомогательные структуры", которые оказывают услуги, формально входя в состав производственных компаний (например, услуги по бухгалтерскому учету, общественному питанию и перевозке людей и грузов) Сегодня все секторы экономики перераспределены в соответствии с новой классификацией NAICS охватывает 358 новых областей, которые не учитывались в прежней классификации, классификация 390 видов услуг по SIC пересмотрена и изменена, а 422 остались без изменений Все виды услуг сгруппированы в 20 секторов (в SIC было только 10 подразделов)

Среди новых секторов сферы услуг следует выделить такие, как "Информация", что символизирует признание факта появления компаний данной специфической направленности и их уникальность, "Здравоохранение и социальная помощь", "Профессиональные и научные услуги", сектор "Искусство, развлечение и отдых", в который входит множество компаний, удовлетворяющих культурные потребности потребителей и их потребности в отдыхе и развлечениях, "Образование", "Размещение и питание" Вот примеры новых классов услуг по классификации NAICS, которые раньше не были выделены в отдельные группы

Гостиницы и казино	Медицинские центры
Организации, обеспечивающие уход за пенсионерами	Услуги по промышленному дизайну
Диагностические центры	Работа с ценными бумагами и капиталовложениями
Центры контроля над массой тела и диет	Услуги по управленческому консалтингу
Консультационные центры по вопросам сохранения окружающей среды	Спутниковые телекоммуникации
Гольф клубы и кантри клубы	Телемаркетинговые агентства
Организации, занимающиеся сбором и утилизацией отходов	Услуги по оказанию экстренной помощи

NAICS четко придерживается следующего принципа классификации в одну группу попадают компании, имеющие схожие технологии Цель этой системы – более эффективное использование данных экономической статистики и достижений науки, позволяющих широко применять высокие технологии (например, беспроводную связь), выявлять новые, прежде не существовавшие виды бизнеса (например, консультирование по вопросам сохранения окружающей среды), и отслеживать изменения форм предпринимательской деятельности (например, появление

и развитие оптовых магазинов-клубов). На рис. 1.3 отображен состав сервисного сектора экономики Канады (который составляет 67% от ВВП этой страны), представленный по отраслевым секторам по системе NAICS.

Источник. Economic Classification Policy Commity, "NAICS – North American Industry Classification System: New Data for a New Economy" (Washington, D.C.: Bureau of the Census, October 1998), www.census.gov/naics.

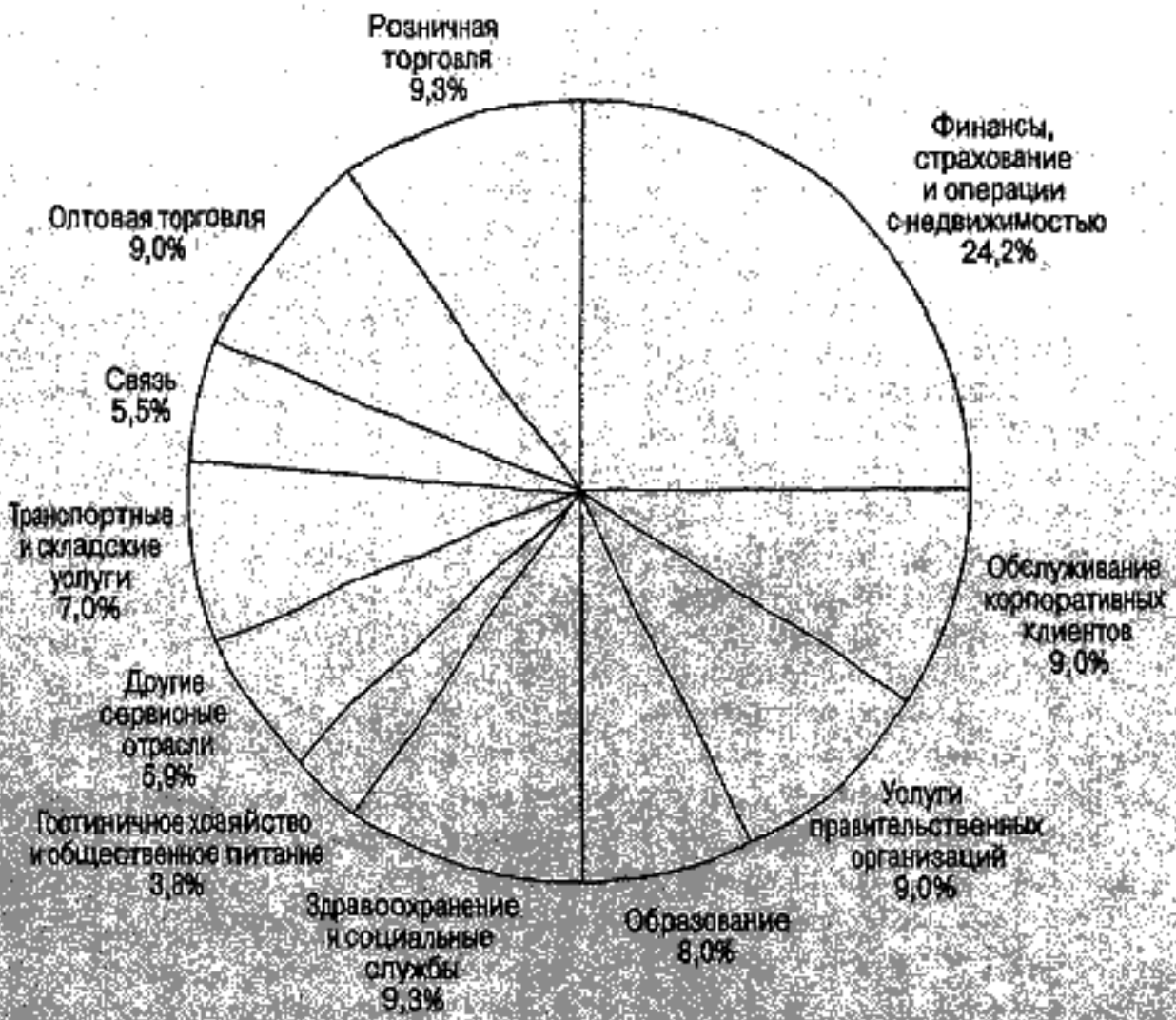


Рис. 1.3. Структура сферы услуг экономики Канады по системе NAICS, февраль 2000

Источник. "Gross Domestic Product at Factor Cost Seasonally Adjusted at Annual Rates", *CANSIM Matrix* 4680 (Ottawa: Statistics Canada, May 2000), www.statcan.ca/english/econoind.

Различия между маркетингом услуг и маркетингом товаров

В наше время, когда сфера обслуживания динамично развивается, компании все острее ощущают необходимость в эффективных маркетинговых инструментах. Залогом успешной конкуренции в новых условиях станет разработка грамотной стратегии маркетинга услуг и ее эффективная реализация, т.е. задачи, в решении которых предприятия сферы услуг до сих пор заметно отставали.

Маркетинг всегда многолик. Его можно рассматривать и как стратегию, разрабатываемую высшим руководством компании, и как комплекс функциональных решений линейных менеджеров (товарная политика, политика ценообразования, методы распространения и коммуникации с потребителями) либо как ориентацию всей компании в целом на удовлетворение нужд потребителей. В этой книге я постараюсь объединить все три точки зрения. Я также исхожу из признания того, что задачи, решаемые

в маркетинге услуг, намного шире, чем задачи традиционного маркетинга товаров, поскольку в любой сервисной компании необходимо очень тесное сотрудничество между маркетологами и менеджерами, ответственными за операционную деятельность и за работу с кадрами [9].

Хотя эффективная организация всех процессов в компании по-прежнему чрезвычайно важна, сегодня это уже не гарантирует успех. Сотрудники сервисной компании должны не только хорошо выполнять свои обязанности, они должны также ориентироваться на удовлетворение нужд потребителей. Услуга должна максимально полно удовлетворять конкретные потребности клиентов, иметь реалистичную цену, предлагаться через удобные каналы распределения и активно продвигаться. Сегодня многие компании, выходящие на рынок услуг, позиционируют свои услуги таким образом, чтобы привлечь внимание конкретных рыночных сегментов, проводя соответствующую информационную политику и политику ценообразования и предоставления услуг. Они уже не стараются делать все и для всех.

Но тут следует ответить на один важный вопрос: полностью ли применимы опыт, навыки и концепции маркетинга производственных компаний в сервисных организациях? Часто ответ будет отрицательным, поскольку задачи менеджмента и маркетинга в сфере услуг имеют некоторые существенные отличия от менеджмента и маркетинга в производственной сфере. Давайте обсудим, чем именно они отличаются.

Каждый *продукт* — термин, который используется в этой книге для обозначения результата деятельности предприятия любой отрасли, — несет в себе те или иные выгоды и преимущества для потребителей, которые его приобретают и используют. *Товары* можно определить как физические объекты, а *услуги* представляют собой определенные действия [10]. Цель ранних исследований сферы обслуживания заключалась в том, чтобы разграничить услуги и товары, основываясь при этом на четырех основных отличительных характеристиках услуги: *неосязаемость*, *неоднородность (или изменчивость)*, *недолговечность*, а также *одновременность производства и потребления* [11]. Я, конечно, тоже учитываю эти характеристики в этой книге, но советую вам помнить о том, что они излишне упрощают реальный мир маркетинга услуг и, что намного хуже, они применимы далеко не ко всем услугам. Более практичный взгляд представлен в табл. 1.2, в которой перечислены девять основных отличий, которые помогут читателю разграничить задачи, связанные с маркетингом и менеджментом услуг, и задачи управления и маркетинга товаров.

В этой таблице описано, как различия между товаром и услугой сказываются на практике менеджмента — вопросы, которые мы детально рассмотрим в следующих главах.

Важно обратить ваше внимание на то, что, говоря об этих различиях, мы опять же имеем дело с обобщениями, которые далеко не в равной степени применимы ко всем видам услуг. (В главе 2 приводится классификация услуг по различным категориям, каждая из которых предусматривает разные задачи для маркетологов и других менеджеров.) Предлагаю вам рассмотреть упомянутые в таблице характеристики более подробно и поговорить о том, какое влияние они оказывают на практику маркетинга.

ТАБЛИЦА 1.2. ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ ТОВАРАМИ И УСЛУГАМИ НА ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА

Чем услуги отличаются от товаров	Как это сказывается на практике менеджмента
Покупатели не становятся владельцами услуг	Продажа услуги больше напоминает передачу чего-либо в аренду, а не реальную продажу.
	Следует найти оптимальный размер "арендной" платы
	Критерии оценки арендуемого объекта потребителем отличаются от критериев, действующих при выборе объекта для покупки
Услуги неосязаемы	Необходимо продумать, как повысить осязаемость услуг.
	Необходимо описать каждый этап процесса оказания услуги и управлять каждым из них
Большая вовлеченность потребителей в производственный процесс	Поведение и опыт потребителя могут способствовать либо препятствовать скорости и эффективности процесса обслуживания.
	Иногда необходимо управлять потребителями, считая их временными сотрудниками компании.
	Следует рассмотреть возможность использования принципа самообслуживания.
	Расположение и часы работы сервисных организаций должны быть удобными для потребителей.
	Интерьер компании, предоставляющей услуги, должен быть привлекательным и удобным для потребителей
Сотрудники компании и другие потребители иногда считаются неотъемлемой частью услуги	Необходимо управлять поведением сотрудников и потребителей, поскольку они влияют на уровень удовлетворенности других потребителей.
	Необходимо нанимать сотрудников, обладающих как техническими навыками, так и навыками общения с людьми (или способных приобрести их в процессе обучения); необходимо поддерживать их высокую мотивацию к труду.
	Нередко неразумно обслуживать в одно и то же время и на одной и той же территории представителей различных сегментов рынка
Невозможность обеспечить постоянное качество используемых ресурсов и получаемых результатов	Сложнее осуществлять контроль качества, особенно систематический.
	Добиться прогнозируемых результатов можно с помощью стандартизации услуг.
	Изменчивость можно снизить за счет замещения сотрудников автоматизированными системами
Потребителям сложно оценить качество многих услуг	Необходимо сформировать атмосферу доверия между сервисной фирмой и клиентом.
	Постоянно повышая уровень информированности потребителей, можно помочь им делать правильный выбор

Окончание табл. 1.2

Чем услуги отличаются от товаров	Как это сказывается на практике менеджмента
Невозможность создавать запасы	Однажды предоставленная услуга обычно не может храниться, поэтому сервисные фирмы должны разрабатывать эффективные стратегии управления спросом. Необходимо управлять производственными мощностям, добиваясь их максимального соответствия прогнозируемым колебаниям спроса. Зачастую прибыль сервисных компаний, располагающих ограниченными производственными мощностями, напрямую зависит от их умения предложить нужные услуги в нужное время и по подходящей цене
Временной фактор более важен	Необходимо помнить о временных ограничениях и приоритетах потребителей. Необходимо понимать, что значительные временные затраты на получение услуги воспринимаются потребителями негативно. Необходимо рассмотреть возможность конкуренции на основе более быстрого обслуживания; постараться свести период ожидания к минимуму; увеличить рабочий день компании (время, в течение которого оказываются услуги); подумать о возможности обслуживания по схеме 24/7 (24 часа в сутки без выходных)
Системы предоставления услуг могут задействовать как электронные, так и физические каналы	Необходимо рассмотреть возможность доставки любых информационных элементов услуги электронным путем. Необходимо подумать о возможностях одновременного предоставления услуг по всему миру. Если услуги предоставляются по физическим каналам, необходимо максимально эффективно использовать сотрудников самой компании и ее посредников

Отсутствие права собственности на приобретенную услугу

Вероятно, основное отличие между товарами и услугами заключается в том, что потребители, как правило, только пользуются приобретенной услугой, не получая при этом права собственности на какой-либо материальный элемент услуги (исключение составляют услуги сферы общественного питания и установка запасных деталей при ремонте или техническом обслуживании материальных объектов). Во многих случаях компании, предоставляющие услуги, обеспечивают потребителей возможностью арендовать и использовать материальный объект (например, автомобиль или номер в гостинице) либо использовать какое-то время труд, специальные знания и навыки представителей различных профессий, которые могут варьироваться от умения провести сложнейшую хирургическую операцию до знаний о том, как быстрее и эффективнее провести уборку в вашем доме или на каких условиях лучше всего взять заем.

Эта специфическая характеристика услуг прежде всего сказывается на том, как маркетологи подходят к проблеме ценообразования. Если фирма сдает в аренду свои физические, человеческие или нематериальные активы, очень важным фактором становится время, в частности при определении приемлемой цены необходимо учитывать фактор времени. Еще один важный вопрос касается критериев, которыми пользуется потребитель при выборе объекта аренды, причем следует помнить, что обычно покупатель планирует пользоваться им непродолжительное время. Очевидно, что основные задачи маркетинга такой услуги, как прокат автомобиля, очень сильно отличаются от маркетинговой поддержки продажи машины в салоне автомобилей человеку, который собирается пользоваться ею по меньшей мере 3–5 лет. Обычно люди берут автомобиль напрокат на 1–14 дней, находясь далеко от своего дома. Как правило, они заказывают транспортное средство определенного типа или класса (например, небольшое, среднее или большое), а не определенную марку или модель. При этом их совсем не интересует цвет машины или обивки салона, они скорее озабочены расположением элементов управления, тем, насколько удобны часы работы прокатного агентства; условиями страховки; тем, насколько хорошо вымыта машина и каково ее техническое состояние; они думают о том, предлагает ли агентство клиентам бесплатную доставку из аэропорта; можно ли делать заказ круглосуточно и насколько качественное обслуживание обеспечивают сотрудники компании, работающие непосредственно с клиентами.

Неосязаемость услуг

Хотя процесс обслуживания часто включает материальные элементы — например, сняв номер в гостинице, постоялец спит на кровати, в тренажерном зале клиент пользуется различным оборудованием, при ремонте поврежденной аппаратуры проводится замена ее отдельных частей, — оказание услуги само по себе носит нематериальный характер.

Преимущества услуг основаны на природе их оказания, которая предъявляет совершенно иные требования к организации маркетинговой деятельности по сравнению с маркетингом в производственной сфере. Достаточно упомянуть, например, о необходимости обязательного использования "материальных" доказательств, отображающих уровень компетентности сервисной компании и демонстрирующих преимущества, которые обеспечивает клиенту получение этих услуг.

Наглядно продемонстрировать разницу между товарами и услугами можно, разместив их на шкале в порядке убывания такой характеристики, как осязаемость (рис. 1.4) [12]. Филип Котлер с учетом этой особенности выделяет пять категорий маркетинговых предложений [13].

- "Чистый" осязаемый товар (например, мыло или соль).
- Осязаемый товар с сопутствующими услугами (например, автомобили или компьютеры).
- Гибрид (например, ресторан), сочетающий приблизительно в равной степени характеристики товаров и услуг.
- Услуга, предоставление которой предполагает использование определенных физических объектов и оказание дополнительных услуг (например, авиаперелет).
- "Чистая" услуга (например, уход за маленькими детьми или психотерапия).

В Сассер, Р Ользен и Д Вайкофф предлагают тест на проверку соотношения товар/услуга в маркетинговом предложении, призванный определить, что больше половины ценности продукта обеспечивается его сервисными элементами [14] В ресторане, например, стоимость самих продуктов питания составляет всего 20–30% от суммы, указанной в счете, а оставшаяся часть приходится на закупку продуктов, приготовление блюд, сервировку стола, а также такие возможные дополнительные расходы, как парковка, гардероб, туалет и интерьер самого ресторана.

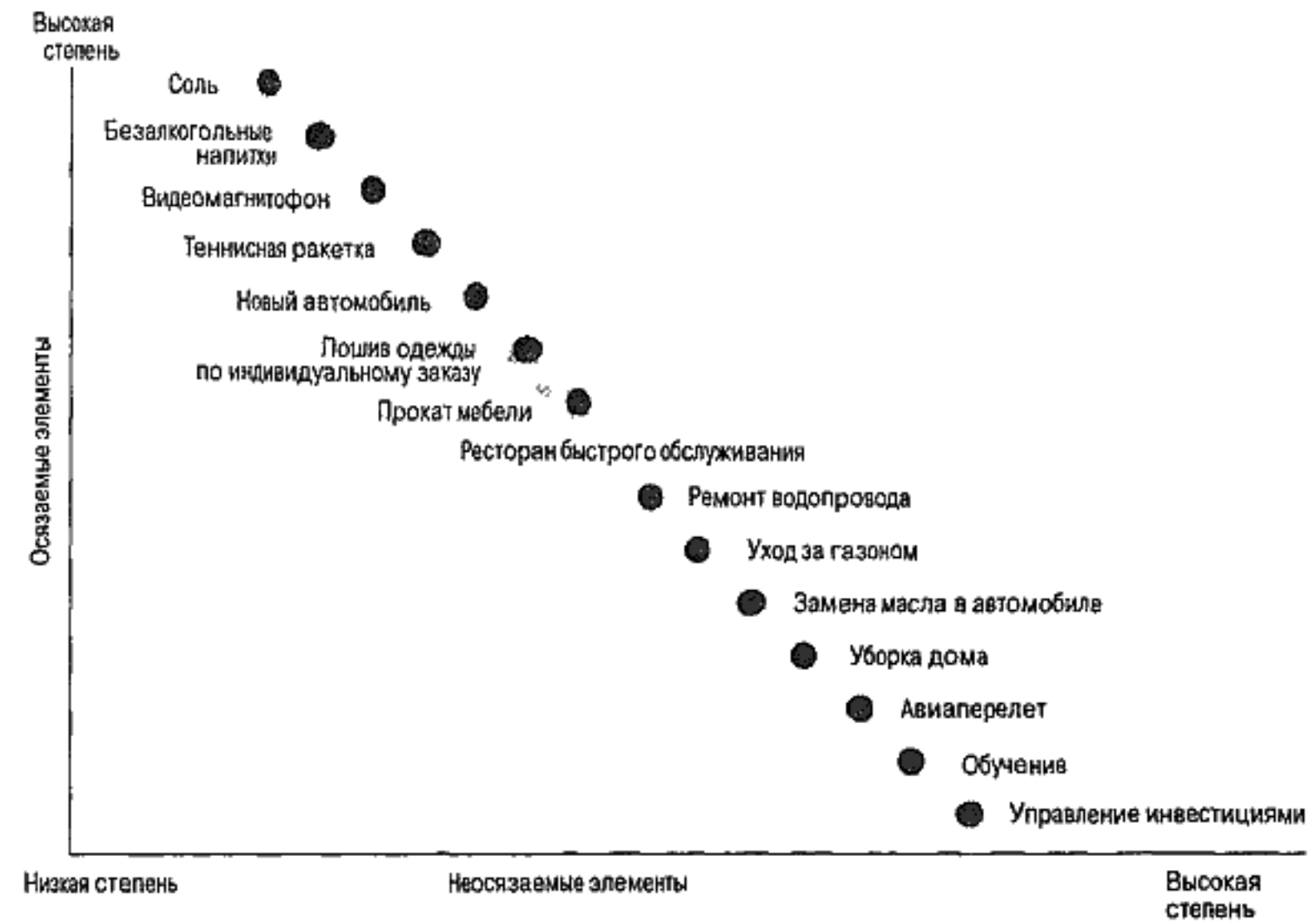


Рис. 1.4. Добавление ценности благодаря осязаемым и неосязаемым элементам товаров и услуг

Само определение услуги как чего-то, до чего нельзя дотронуться, что нельзя завернуть или унести с собой, способствует применению по отношению к менеджменту услуг театральных понятий, которые указывают на некое сходство процедуры предоставления услуг с процессом постановки спектакля в театре. Персонал компании, который оказывает услуги, предстает в роли актеров, а потребители — в роли публики В материале для чтения "Театр услуг постановка сервисного процесса", приведенном в конце части I (авторы Стивен Гроув и Реймонд Фиск), описываются теоретические составляющие того, что часто называют *драматургией обслуживания*, и то, как эти теоретические положения влияют на практику маркетинга.

Вовлечение потребителя в процесс обслуживания

Процесс оказания услуги подразумевает определенные действия, т.е. определенные умственные и физические усилия с использованием (иногда) материальных объектов (например, оборудования, химических реактивов и т.п.). Часто потребителям приходится

непосредственно участвовать в этом процессе. Исключение составляют те услуги, поставщики которых выполняют их самостоятельно: например, уборка офисов, прогноз погоды, ремонт автомобилей, страхование жизни и т.д. Вовлечение потребителя в процесс создания услуги может принимать форму самообслуживания, как, например, при использовании стиральной машины в прачечной самообслуживания, при получении денег в банкомате или в процессе совместных действий с обслуживающим персоналом в парикмахерской, гостинице, колледже или больнице. В подобных обстоятельствах потребители могут в определенной мере рассматриваться как сотрудники компании, а сервисные компании получат немалую пользу благодаря подготовке и обучению своих потребителей, в результате чего они становятся более компетентными и приносят больше прибыли [151.

Изменение природы производственного процесса часто довольно сильно влияет на роль, которую просят играть потребителей. Как потребители услуг, мы с вами отлично знаем, что в первую очередь людей интересует конечный результат, однако то, как с нами будут обходиться в процессе оказания услуг, также оказывает огромное влияние на уровень нашего удовлетворения. Если для получения услуги потребителю надо присутствовать в месте, где эти услуги предоставляются, сервисная компания обязана помнить, что ее предприятия должны быть расположены удобно для посетителей и работать в удобное для них время. Если потребители считают, что ваше сервисное предприятие расположено удобно и что его приятно посещать, то вероятность их повторного обращения к вам значительно повышается.

Люди как часть продукта

При предоставлении многих услуг с высокой степенью взаимодействия потребители не только входят в контакт с персоналом компании, но и оказываются "плечом к плечу" с другими потребителями (порой в буквальном смысле, если, например, речь идет о поездке в автобусе или в метро в часы "пик"). И наоборот, услуги с низкой степенью взаимодействия часто оказывают "на расстоянии", когда контакт между людьми ограничивается решением каких-либо проблем, возникающих время от времени, Разница между качеством услуг организаций с высокой степенью взаимодействия с потребителями, как правило, обусловлена персоналом, который занят обслуживанием потребителей. Управление конфликтными ситуациями между работниками компании и клиентами, нередко возникающими в процессе обслуживания, благодаря чему формируются хорошие впечатления, может оказаться нелегкой и ответственной задачей. Посмотрев на постоянных клиентов компании, всегда можно определить, какого уровня обслуживания ожидать от этой фирмы. Например, посещая спортивные мероприятия, вы знаете, что если болельщики активно болеют за свои команды, но при этом ведут себя прилично, то наблюдать за такой игрой будет намного приятнее и интереснее. Но если некоторые из них становятся агрессивными, начинают ругаться, это отвлекает от самой игры и портит настроение другим зрителям на стадионе. Точно так же и во многих случаях другие потребители становятся частью (позитивной или негативной) приобретаемой услуги.

Компании сферы услуг должны уделять особое внимание отбору, подготовке и мотивации сотрудников, которые непосредственно будут обслуживать потребителей. Кроме технических навыков, необходимых для работы, такие сотрудники должны иметь хорошо развитые коммуникационные навыки. В то же время фирмам приходится управлять и корректировать поведение потребителей, чтобы недостойное поведение некоторых из них не оказало негативного влияния на остальных. Порой сервисным компаниям приходится "семь раз отмерить", прежде чем определить, насколько хороша идея объединения нескольких обслуживаемых сегментов "под одной крышей".

Вряд ли вам понравится, если вы, путешествуя по делам фирмы, очень устав, приехали в гостиницу поздно вечером, а она битком набита развязными участниками какого-то фестиваля, которые шумно отдыхают, употребляют спиртные напитки и распевают песни.

Непостоянство качества используемых ресурсов и получаемых результатов

Присутствие персонала и других потребителей непосредственно в операционной системе затрудняет процесс не только стандартизации и управления качеством используемых ресурсов, но и определения результатов деятельности сервисных организаций. Товары обычно производят в стандартных условиях, созданных для достижения оптимальной эффективности производства и качества продукции, а затем тщательно проверяют на соответствие стандартам качества задолго до того, как они попадут к потребителю. То же самое можно сказать об услугах, которые оказываются в отсутствие потребителей, например обработка банковских чеков, ремонт автомобилей или ночная уборка офисов. Но если речь идет об услугах, которые потребляются одновременно с процессом их предоставления, конечная "сборка" должна происходить в режиме реального времени, изменяющемся в зависимости от потребителей и даже от времени дня, когда этот процесс происходит. Это способствует увеличению количества ошибок и проявлений недобросовестности персонала, которые при этом намного сложнее скрыть. Эти факторы препятствуют повышению эффективности, улучшению контроля качества и обеспечению предоставления одинаковых услуг. Один специалист по маркетингу фасованной продукции через несколько лет после перехода на новую работу в сеть гостиниц *Holiday Inn* справедливо отметил.

> Мы не можем контролировать качество нашего продукта так, как это может делать, например, инженер по качеству, работающий на конвейере компании *Procter & Gamble* . Когда потребитель покупает коробку порошка Tide, он на 99,9% уверен, что этот порошок подействует должным образом и его одежда после стирки станет чистой Когда клиент снимает номер в Holiday Inn, он имеет намного меньше гарантий, что ему обеспечен крепкий ночной сон без соседей, стучащих по стенам, конфликтов, а также других неприятностей, которые возможны в гостинице [16].

Следует, однако, заметить, что разнообразие процесса обслуживания далеко не всегда приводит к отрицательным результатам. Современные сервисные предприятия все больше признают важность учета индивидуальных потребностей и ожиданий клиентов при предоставлении некоторых видов услуг. Это, например, единственно правильный подход в такой сфере, как здравоохранение [17]. С другой стороны, за счет замещения работников автоматами и приборами можно значительно снизить цену услуг и обеспечить большее постоянство получаемых результатов.

Сложность оценки

Почти все товары обладают множеством так называемых *поисковых характеристик*, которые потребитель может наметить для себя перед их покупкой. Такими характеристиками бывают цвет, стиль, форма, цена, прочность, запах, размер, ощущение от прикосновения и т.д. Другие товары и некоторые услуги обладают *эмпирическими характеристиками*, которые можно оценить только уже после приобретения или в процессе потребления. Такими свойствами бывают вкус, удобство и простота использования, индивидуальные ощущения. И наконец, существуют *предполагаемые (доверительные) характеристики* — характеристики, которые трудно оценить даже после потребления. В качестве примеров приведем последствия хирургического вмешательства,

профессиональные услуги, например бухгалтерские, или результаты технического ремонта, которые можно оценить только спустя определенное время [18]

Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого они должны проинформировать потребителей о том, что они смогут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого из них такие условия, которые удовлетворили бы индивидуальные потребности каждого человека Компания, добившаяся репутации фирмы, которая внимательно и этично относится к потребителям, имеет больше шансов завоевать доверие своих нынешних потребителей и приобрести новых клиентов благодаря их рекомендациям.

Отсутствие запасов

Поскольку услуга представляет собой действие или результат, а не материальный предмет, который будет принадлежать потребителю, она считается "скоропортящимся товаром" и не может физически храниться на складе для реализации в будущем. Конечно, сервисная фирма может держать наготове необходимые средства, оборудование и персонал, но они представляют собой лишь производственные мощности, а не сам продукт. А наличие неиспользуемых мощностей на сервисном предприятии равносильно попытке наполнить водой ванну, не закрытую пробкой. "Поток воды" будет пропадать впустую до тех пор, пока не появятся потребители, готовые его принять (или их собственность, которая нуждается в тех или иных услугах). При этом, когда спрос превышает производственные возможности сервисной фирмы, потребители остаются неудовлетворенными, если только они не готовы ждать своей очереди

Следовательно, одной из важнейших задач маркетинговой политики в сфере услуг становится поиск средств, позволяющих устранить несоответствие между спросом и максимальной производительностью предприятия. Этого можно добиться с помощью хорошо продуманной ценовой политики, методов продвижения и многими другими способами. Эту же задачу можно решить, увеличивая или уменьшая объем производимых компанией услуг (изменяя количество сотрудников или оборудования, а также размеры обслуживаемых территорий) в соответствии с прогнозируемыми колебаниями спроса. В этом случае очень большое значение имеет точность прогноза. Когда фирма, оказывающая услуги, говорит о своих *товарно-материальных запасах*, она подразумевает свои мощности для производства услуг в будущем, например количество гостиничных номеров, еще не зарезервированных на следующий вторник. Если компания считает своей основной целью максимизацию прибыли, она должна тщательно выбирать целевые сегменты для обслуживания их в нужное время и предлагать свои услуги в период повышенного спроса именно в тех сегментах, потребители которых наименее чувствительны к цене.

Важность временного фактора

Многие виды услуг предоставляются в реальном времени. Процесс предоставления услуг такими организациями, как авиалинии, больницы, парикмахерские и рестораны, требует физического присутствия клиентов. Обычно люди хотят проводить на "фабрике услуг" как можно меньше времени, особенно если этот процесс включает в себя ожидание в очереди, поэтому услуги должны оказываться с приемлемой для потребителей скоростью. Потребители высоко ценят свое время, и иногда они готовы заплатить больше денег за то, чтобы их обслужили быстрее. Все чаще чрезвычайно занятые потребители стремятся к тому, чтобы им оказывали услуги в то время, которое подходит им, а не компании, оказывающей услуги. Поэтому все чаще фирмы

увеличивают время своей работы, иногда сотрудники компании работают по графику 24/7 (24 часа в сутки, 7 дней в неделю)

В других случаях акцент делается на временных затратах Даже если потребители заказывают услуги, которые будут оказываться в их отсутствие, они имеют определенные ожидания в отношении времени окончания процесса обслуживания — будь то ремонт машины, подготовка отчета о проведенных исследованиях, чистка костюма или подготовка юридического документа В общем, современные потребители становятся все более чувствительны к затратам своего времени, и скорость часто считается обязательным атрибутом хорошего обслуживания Компании, работающие в сфере услуг, должны понимать, что время их потребителей ограничено, и помнить об их временных приоритетах, которые меняются в зависимости от конкретного сегмента рынка Им необходимо искать способы борьбы с конкурентами за счет высокой скорости обслуживания и минимизации времени, потраченного на ожидание услуги. В условиях сильнейшего конкурентного прессинга менеджерам по операциям многих сервисных компаний, стремящихся повысить скорость обслуживания, приходится постоянно искать новые пути ускорения процесса обслуживания, избегая при этом снижения качества обслуживания.

Разные каналы распределения

В отличие от производителей, которым для распространения товаров нужны физические каналы сбыта, многие сервисные предприятия используют электронные каналы (как при трансляции радио- и телепередач или проведении электронных платежей) либо объединяют в одном месте все операции сервисной компании (прием заказов, их выполнение и "выдача" заказчику) При этом все эти подразделения принимают участие в выборе месторасположения предприятия, в разработке проекта здания и в управлении персоналом, который обслуживает потребителей. Иногда, например в банковском деле, фирмы предлагают потребителям на выбор разные каналы предоставления своих услуг Так, клиент банка может лично посетить его, а может связаться с ним через Internet.

Благодаря бурному развитию компьютерной техники и телекоммуникаций, особенно росту Internet, электронные способы предоставления услуг получают все большее и большее распространение. Любой элемент услуги, основанный на информации, имеет в потенциале возможность мгновенной доставки в любую точку мира, где есть соответствующее оборудование для его получения. Благодаря электронной почте и Web-сайтам даже очень небольшие и небогатые компании имеют возможность, не неся больших затрат, предлагать свои услуги на огромной территории. Фирма, которая не выжила бы, обслуживая небольшой сегмент рынка на ограниченном географическом участке, может в сотни раз повысить свой потенциал, работая на том же самом узком рыночном сегменте, но на большей территории.

Интегрированный подход к менеджменту услуг

Эта книга рассказывает не только о маркетинге услуг. В ней часто упоминаются два других важных понятия — операционная деятельность сервисных организаций и управление персоналом. Представьте себя менеджером небольшого (или, если хотите, большого) отеля или, например, вообразите себя на месте исполнительного директора крупного банка В любом случае, занимая такую должность, вам необходимо ежедневно заботиться о том, чтобы ваши клиенты были удовлетворены, операционные системы работали бесперебойно и эффективно, а сотрудники быстро и качественно выполняли свою работу, непосредственно обслуживая клиентов или помогая в этом другим

сотрудникам. Даже если говорить о менеджере среднего звена, служебные обязанности которого обычно ограничены сферой маркетинга, операционной деятельности или управления персоналом, успех его работы зачастую зависит от того, насколько хорошо он разбирается в проблемах других подразделений и насколько тесно поддерживает связь со своими коллегами, осуществляющими другие функции. Одним словом, применение комплексного, интегрированного подхода к управлению различными функциями предприятия стало главной задачей сегодняшних менеджеров Проблема, возникающая на одном из этих участков, в будущем может стать причиной финансовых трудностей всего предприятия в целом.

Восемь компонентов интегрированного подхода к менеджменту услуг

Выбирая стратегии маркетинга физических товаров, компании обычно рассматривают четыре основных элемента: продукт (product), цена (price), место (или каналы распределения) (place) и продвижение (promotion). Вместе их называют 4Ps маркетингового комплекса [19]. Однако при выборе маркетинговой стратегии в сфере услуг маркетологу необходимо учитывать и такие важные аспекты, как участие потребителя в производственном процессе и важность временного фактора. Следовательно, в этом случае сервисным компаниям приходится рассматривать и другие элементы маркетинга, для чего используется так называемая модель 8Ps интегрированного менеджмента услуг, объединяющая восемь стратегических переменных, которые должны учитывать менеджеры сервисных организаций в процессе принятия решений [20].

Наглядно модель 8Ps проще всего представить в виде гоночной восьмерки. Это легкая лодка с восемью гребцами приобрела известность благодаря ежегодным лодочным соревнованиям между студентами Оксфорда и Кембриджа. Такие соревнования вот уже 150 лет проводятся на Темзе в пригороде Лондона. Сегодня подобные гонки с участием многих различных команд стали основным элементом соревнований по гребле на распашных лодках во всем мире, а также одним из главных видов спорта на летних Олимпийских Играх. Скорость движения лодки зависит как от физической силы гребцов, так и от слаженности их действий. Чтобы достичь максимальной эффективности, каждый из восьми членов команды должен грести в унисон с другими, следуя указаниям сидящего на корме рулевого. Аналогично, совместные усилия и тесная взаимосвязь всех восьми компонентов модели 8Ps остаются необходимыми условиями для успеха любого предприятия сферы обслуживания (рис. 1.5). Метафорически менеджмент в данном случае олицетворяет рулевой, который направляет лодку, регулирует ритм, мотивирует команду и следит за остальными лодками, участвующими в гонке.

Продукт

Прежде всего менеджерам необходимо определить характеристики основного продукта (товара или услуги) и ряд дополнительных сервисных элементов, необходимых для качественного предоставления услуги. При этом необходимо учитывать выгоды, которые желают получить потребители, а также то, насколько востребованы аналогичные услуги, предоставляемые конкурентами. Короче говоря, они должны внимательно относиться к каждому аспекту процесса предоставления услуги, который обладает потенциалом создания ценности для потребителей.

Место, киберпространство и время

Обслуживание потребителей связано с выбором места и времени выполнения операций и предполагает физические или электронные каналы сбыта (или и те, и другие), в зависимости от характера предоставляемой услуги. Благодаря электронной

почте и Internet услуги можно доставлять через киберпространство потребителю, который сможет воспользоваться ими в то время и в том месте, какие для него удобнее всего. Фирмы могут оказывать услуги непосредственно потребителю или действовать через посреднические организации, например, через предприятия розничной торговли, которые получают определенную плату или комиссионные от продажной цены за выполнение задач, связанных с продажей, оказанием услуг и общением с потребителями. При реализации стратегии предоставления услуг скорость и удобство места и времени для потребителя становятся очень важными факторами.

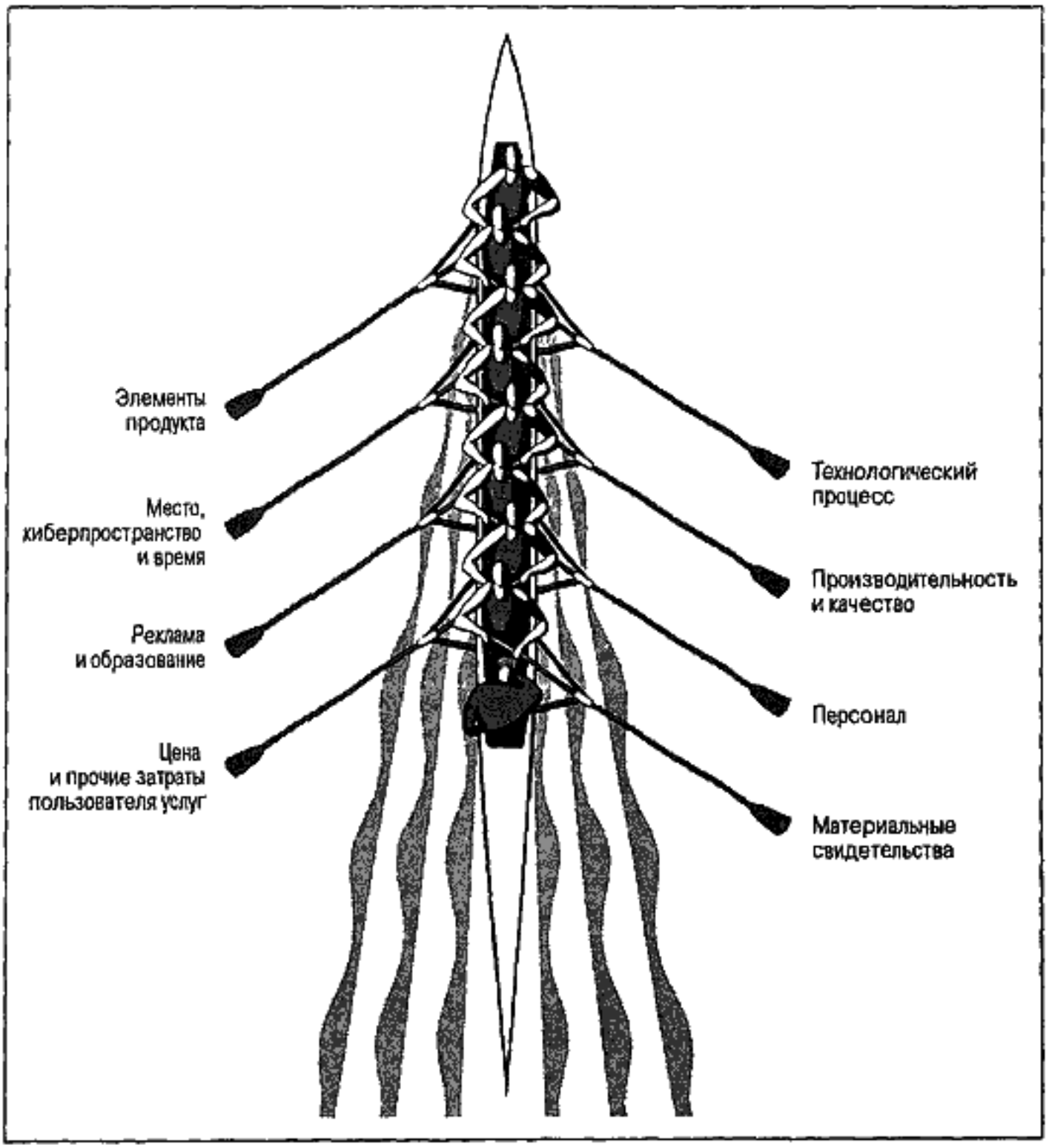


Рис. 1.5. Восемь компонентов интегрированного менеджмента услуг

Процесс

Создание новых элементов продуктов и предоставление их потребителям предполагает разработку и реализацию эффективных технологических процессов Технологический процесс представляет методику и последовательность действий, с помощью которых работают сервисные операционные системы Плохо спланированные технологические процессы часто вызывают недовольство потребителей, вызванное медленной, бюрократической и неэффективной системой обслуживания Кроме того, несовершенные технологические процессы отрицательно сказываются на качестве работы персонала, который непосредственно контактирует с потребителями, что приводит к снижению эффективности операций и повышает вероятность возникновения ошибок

Производительность и качество

Производительность и качество, которые часто рассматриваются компаниями по отдельности, должны рассматриваться как единое целое Ни одна сервисная фирма не может позволить себе их разделять *Производительность* — это показатель, описывающий, насколько эффективно используемые ресурсы преобразуются в результаты, имеющие определенную ценность для потребителей; *качество* свидетельствует, насколько та или иная услуга удовлетворяет потребителя, насколько она выполняет его пожелания, отвечает его ожиданиям и соответствует его потребностям Очевидно, что повышение производительности становится необходимым для эффективного контроля над уровнем затрат, однако менеджерам следует остерегаться чрезмерного снижения уровня обслуживания, способного вызвать недовольство потребителей (а, возможно, и персонала фирмы). Качество услуги, по определению потребителей, лежит в основе ее успешной дифференциации среди услуг конкурентов и способствует формированию постоянной клиентуры. Однако следует помнить, что инвестируя средства в повышение качества услуг и забывая при этом о необходимости баланса между дополнительными издержками и дополнительными доходами, к которым ведут такие действия, фирма рискует поставить под угрозу свою производительность

Персонал

Многие виды услуг подразумевают прямое, личное взаимодействие между клиентами и персоналом фирмы (например, стрижка волос или ужин в ресторане) В результате такого взаимодействия у потребителя складывается представление о качестве обслуживания [21]. Очень часто мнение потребителей о качестве предоставленной услуги основывается главным образом на их оценке действий обслуживающего персонала, а также на их оценке других клиентов, с которыми им приходится сталкиваться Преуспевающие сервисные предприятия прилагают огромные усилия, подбирая, обучая и стимулируя своих служащих, в первую очередь (но не только) тех, кто непосредственно контактирует с потребителями. Многие фирмы также стараются найти способ управлять поведением своих клиентов

Реклама и обучение

Ни одна маркетинговая программа не будет успешной без эффективного общения с нынешними и потенциальными потребителями. Этот компонент выполняет три жизненно важные функции: обеспечивает потребителя необходимой информацией и возможностью воспользоваться консультациями специалистов, убеждает целевых потребителей в преимуществах определенного продукта, а также в определенных ситуациях стимулирует стремление клиентов к тем или иным действиям

В маркетинге услуг большая часть информации носит образовательный характер, особенно если речь идет о привлечении новых клиентов Компании стараются демонстрировать клиентам выгоды своих услуг, а также объяснять, где и когда ими можно воспользоваться и как принять участие в процессе оказания услуг Подобная информация может распространяться служащими, например продавцами и консультантами, либо с помощью различных средств массовой информации телевидение, радио, газеты, журналы, рекламные щиты, брошюры и Web-сайты Используемые методы продвижения компанией своих услуг нередко становятся основным движущим мотивом выбора потребителем той или иной марки и способствуют привлечению внимания потребителей к услугам фирмы и мотивации их к определенным действиям

Материальные свидетельства

Внешний вид здания, порядок на прилегающей территории, транспортные средства, внутреннее убранство, оборудование, служащие компании, реклама, печатные материалы и другая визуальная информация служат физическим, материальным свидетельством качества обслуживания фирмы. Сервисные предприятия должны очень внимательно относиться к этим свидетельствам, поскольку они оказывают огромное влияние на мнение потребителей о качестве предлагаемых им услуг Если компания предоставляет услуги, для которых характерно незначительное количество материальных, осязаемых элементов, например услуги по страхованию жизни, она нередко используют при рекламе те или иные осязаемые, значимые символы Например, зонтик может символизировать защиту, а крепость — безопасность

Цена и другие затраты клиентов сервисной компании

Цена и другие затраты клиентов предприятий сферы услуг тесно связаны с управлением затратами, которые несут потребители, получая взамен выгоды от обслуживания Следует отметить, что обязанности менеджеров в данной сфере не ограничиваются традиционными задачами ценовой политики, такими как установление розничных продажных цен, торговых наценок и условий кредитования Менеджеры сферы услуг должны также учитывать и, по возможности, стремиться свести к минимуму и другие издержки, которые несут потребители при приобретении и использовании услуг их организаций, включая временные, умственные и физические затраты, а также неприятные ощущения, например звуки или запахи

Связь между маркетингом, операциями и персоналом в сфере услуг

При изучении описанных выше компонентов модели 8Ps становится очевидным, что маркетинговая деятельность не может осуществляться независимо от других функций менеджмента При эффективной реализации потребностей клиентов огромную роль играют все три взаимосвязанные функции менеджмента, а именно маркетинг, операционная деятельность и управление персоналом На рис. 1 6 их взаимозависимость отображена наглядно В следующих главах мы обсудим основные формы взаимодействия маркетологов с коллегами из других функциональных направлений и то, как следует привлекать их к планированию и реализации маркетинговых стратегий.

Чтобы разрабатывать эффективные стратегии управления, менеджеры сервисных компаний должны учитывать влияние всех перечисленных выше восьми составляющих интегрированного менеджмента услуг Фирмы, руководству которых удалось составить эффективные и действительно интегрированные стратегические планы, имеют значительно больше шансов выжить и добиться успеха в современных условиях бизнеса.

И наоборот, компании, не осознающие значения этих компонентов, скорее всего, проиграют в конкурентной борьбе фирмам, более успешно адаптирующимся к резким изменениям, характерным сегодня для сферы услуг.

Модель 8Ps упоминается в этой книге очень часто. Хотя в каждой главе внимание уделяется одному или нескольким из восьми компонентов этой модели, нельзя забывать о важности комплексного анализа всех составляющих при формулировке общей стратегии фирмы.

Рис. 1.6. Взаимосвязь функций маркетинга, операционного менеджмента и управления персоналом в менеджменте услуг

Маркетинг услуг и маркетинг товаров с использованием услуг

По мере роста сектора услуг и постоянного повышения важности дополнения физических товаров услугами, увеличивающими ценность, граница между товарами и услугами постепенно стирается. Как заметил уже больше 30 лет назад Теодор Левитт, один из самых известных в мире специалистов по маркетингу: "Такого понятия, как сфера услуг, уже не существует. Существуют только отрасли с большей или меньшей долей элементов услуг. В той или иной мере в сфере обслуживания сегодня работают абсолютно все" [22]. Несколько позже Рональд Раст, редактор *Journal of Service Research*, высказал предположение, что компании производственной сферы отлично поняли и приняли эту идею, заметив, что "все больше компаний, специализирующихся на производстве товаров, считают, что они работают прежде всего в сервисной сфере" [23]. Очень важно провести границу между ситуациями, в которых услуга является основным продуктом, и теми, в которых производители, используя на первый взгляд сервисные стратегии, на самом деле стремятся увеличить объемы продаж производимых ими физических товаров.

В этой книге мы четко разграничиваем *маркетинг услуг* (когда услуга является основным продуктом) и *маркетинг товаров с использованием услуг*. Во втором случае фирма, занимающаяся производством или добычей природных ресурсов, строит свою маркетинговую стратегию на философии качественного обслуживания потребителей и

использует услуги в качестве дополнения, увеличивающего ценность ее основного товара, который, однако, имеет физическую, материальную природу. Потребитель при приобретении такого товара получает право собственности на него, а не ограничивается какими-либо неосязаемыми действиями. Многие услуги, дополняющие товары в момент их продажи, продаются не отдельно, а включаются в цену товаров. Так, покупатели роскошных машин, например Lexus, впоследствии получают доступ к сервисному обслуживанию на очень высоком уровне, предоставляемому дилерами. Выбирая такой подход, фирма-продавец основывалась на глубоком понимании того, какие выгоды и преимущества стремятся получить потребители в результате приобретения такой престижной марки автомобиля Кроме того, на эту машину предоставляются отличные гарантии. Но при всем этом Lexus остается физическим товаром, и мы должны понимать разницу между маркетингом самого этого товара в момент его продажи и последующим маркетингом услуг, за которые потребитель будет платить, чтобы поддерживать свой автомобиль в хорошем рабочем состоянии.

Создание ценности в контексте других ценностей

На этот момент вы, очевидно, уже поняли, что менеджеры, работающие в сфере услуг, должны стремиться обеспечить потребителей ценностью и постоянно помнить о своих клиентах, принимая решения по поводу всех восьми компонентов модели 8Ps. Таким образом, *ценность* можно определить как значимость конкретного действия или объекта относительно потребностей конкретного индивидуума (или организации) в конкретный момент времени, за вычетом затрат, связанных с выполнением этого действия или использованием объекта.

Фирмы создают ценность, предлагая потребителям те виды услуг, которые им действительно необходимы, максимально точно описывая свои возможности и предоставляя услуги в приятной и удобной форме и по разумной цене. Взамен сервисные фирмы получают ценность от своих клиентов, главным образом в форме денег, которые потребители платят за приобретение и использование этих услуг. Такой перенос ценности ярко иллюстрирует одну из фундаментальных концепций маркетинга, а именно концепцию *обмена*, который происходит, когда одна сторона получает ценность от другой в ответ на предоставление какой-либо другой ценности. Такие обмены не ограничены операциями покупки и продажи, они происходят и в тех случаях, когда служащие работают на организацию. Работодатель получает пользу от деятельности служащего, в свою очередь служащий получает зарплату, привилегии, а, возможно, и приобретает такие ценности, как знания, опыт работы и дружеское общение с коллегами.

Каждый потребитель периодически принимает решения о том, стоит ли ему инвестировать свое время, деньги и усилия в получение услуги, обеспечивающей определенные выгоды, которые его интересуют. Возможно, рассматриваемая услуга удовлетворяет насущную потребность клиента, которому необходимо, например, постричься в парикмахерской, съесть пиццу, починить велосипед или автомобиль, провести пару часов в кинотеатре или развлечься каким-нибудь другим образом. Либо, как, скажем, при получении образования, человеку следует быть готовым к тому, что он получит отдачу только спустя довольно длительное время. Однако, если после получения услуги потребитель понимает, что заплатил больше, чем предполагал, либо получает меньше выгод, чем рассчитывал, он, по всей вероятности, будет чувствовать себя обманутым. Как минимум, такой человек будет мрачно бурчать себе под нос что-нибудь насчет "обираловки" (хотя совершенно не исключено, что его недовольство будет выражаться очень громко и многословно). Если же клиент сочтет, что в процессе обслуживания с ним обращались недостаточно внимательно и вежливо, он вполне может сделать вывод,

что такое обхождение снизило ценность предоставленной ему услуги, даже несмотря на то, что он все-таки получил все желаемые выгоды в полном объеме. Возможна и другая ситуация. Представьте, например, что вы или ваш знакомый работает в организации, руководство которой плохо обращается со служащими, скажем, неправильно начисляет зарплату или не предоставляет обещанных привилегий. Такой менеджмент — далеко не лучший способ заслужить доверие служащих и добиться от них полной отдачи при обслуживании клиентов, не так ли? Следует помнить, что потребители очень быстро чувствуют плохое настроение обслуживающего персонала, недовольного своей фирмой.

Ни одна компания, нацеленная на построение долгосрочных отношений с клиентами или служащими, не может позволить себе обращаться с ними плохо или постоянно предоставлять им услуги низкого качества. По меньшей мере, это плохой метод ведения бизнеса; кроме того, это просто неэтично. Рано или поздно, недобросовестность, обман или плохое обращение с клиентами и служащими непременно скажутся на благосостоянии фирмы. К сожалению, следует признать, что не все компании, служащие или даже потребители принимают близко к сердцу интересы других сторон. Вероятность столкнуться с неэтичным поведением в сфере услуг, пожалуй, выше, чем в производстве. Это связано с тем, что качество многих видов обслуживания трудно оценить заранее (а порой даже после предоставления услуги); с тем, что зачастую требуется участие потребителей в процессе создания и оказания услуги, а также с личным взаимодействием, которое нередко возникает между потребителями, обслуживающим персоналом и другими потребителями [24].

Следовательно, компаниям необходим комплект этически и юридически обусловленных ценностей, норм и стандартов, на основе которых они могли бы строить свои деловые отношения как со служащими, так и с потребителями. По возможности менеджеры должны пользоваться этими ценностями как критериями при подборе персонала и стимулировании служащих. Им также следует четко определить приоритеты своей фирмы и то, чего она ожидает от отношений с потенциальными клиентами, и прилагать максимальные усилия, стараясь привлекать и поддерживать лояльность тех потребителей, которые руководствуются теми же ценностями.

В наше время компании и бизнес-школы уделяют все больше внимания проблемам этичности поведения. Следует, однако, признать, что само понятие этики деловых отношений не претерпело особых изменений и никто по-прежнему не отрицает достоинств позитивных ценностей. Еще 30 лет назад Зигмунд Варбург из инвестиционного банкирского дома *S.G. Warburg* (теперь он называется *SBC Warburg*) отметил, что репутация любой фирмы в том, что касается "надлежащего, полного и тщательного обслуживания потребителей, является основным активом предприятия, более важным, чем любая финансовая статья. Однако хорошая репутация подобна очень хрупкому живому организму, которому легко нанести вред и который нужно постоянно поддерживать, поскольку репутация зависит главным образом от поведения людей и формируется на основе действующих в обществе социальных норм" [25].

В последнее время проблемам деловой этики уделяется все больше внимания. Принят ряд более жестких законов, обеспечивающих защиту потребителей и служащих от неэтичного обращения. В этой книге мы периодически затрагиваем вопросы этики, которые касаются различных аспектов менеджмента услуг. Время от времени читатель будет встречать обсуждение проблем этического характера, а также примеры и анализ конкретных ситуаций. Кроме того, обращаю внимание, что потребители также должны вести себя должным образом по отношению к поставщикам услуг и другим потребителям. В частности, в главе 6 рассказывается о том, как следует поступать менеджерам, столкнувшимся с неэтичным или оскорбительным поведением клиентов.

Эволюция сферы услуг

Рост сектора услуг долгое время проходил незаметно. Правительственная статистика отмечала его прогресс, но экономисты, консультанты и политики продолжали вести себя так, словно королем экономики по-прежнему оставался производственный сектор. Журналист Джордж Ф. Вилль очень удивил мир, когда в 1983 году поведал, что "в сети ресторанов *McDonald's* работает больше людей, чем на заводах *U.S. Steel*. Символом американской экономики перестала быть горячая мартеновская печь, теперь им стали золотые арки" [26]. (Теперь компания *U.S. Steel* преобразована в диверсифицированную корпорацию *USX*.) К сожалению, статьи Вилля сформировали у многих людей ошибочное представление о секторе услуг как о сфере, основанной на низкооплачиваемых должностях продавцов гамбургеров. На самом деле деятельность по оказанию услуг очень разнообразна, она включает обслуживание как потребителей, так и корпоративных клиентов, причем те должности, в которых требуются опыт и знания, очень неплохо оплачиваются. Однако, несмотря на быстрый рост и развитие сферы услуг, многие практики по-прежнему придерживались устаревших взглядов на маркетинг, считая его отраслью, охватывающей немного больше, чем реклама и связи с общественностью. Теоретики тоже очень медленно реагировали на изменение деловой среды, однако постепенно начали применять традиционные маркетинговые концепции к бурно развивающемуся сектору услуг (во врезке "Материалы исследований" рассказывается о том, как развивались взгляды теоретиков на маркетинг услуг).

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

ЭВОЛЮЦИЯ МАРКЕТИНГА УСЛУГ КАК ПРЕДМЕТА ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИЗЫСКАНИЙ

Маркетинг услуг и сегодня считается относительно новым направлением научных исследований. На ранней стадии изучения маркетинга как теоретической дисциплины (т.е. в конце XIX и начале XX столетия) в основном изучались сбыт сельскохозяйственной продукции, несколько позже – промышленных товаров. Было принято считать, что возможен маркетинг только физических товаров. Услуги – бухгалтерский учет, банковское дело, страхование и транспортировка – рассматривались теоретиками просто как средства распределения и продажи, а не как товар, который сам по себе нуждается в маркетинге. Большинство специалистов по маркетингу оставили незамеченным переход в экономике к господству сектора услуг. Л. Берри и А. Парасураман вспоминают, что в течение многих лет начинать карьеру исследователя-теоретика со сферы, которую профессора-наставники считали незначительной, было очень рискованно для молодых ученых.

С. Браун, Р. Фиск и М. Битнер соглашаются с этим, со своей стороны замечая, что в теоретической отрасли "новые идеи и концепции продвигаются очень медленно". Они подразделяют процесс эволюции маркетинга услуг на три стадии: "выползание" (до 1980 года), "суетливость" (1980–1985) и "последовательный рост" (с 1986 года). Ранние исследования были сосредоточены на таких темах, как различия между товарами и услугами, описание сектора услуг и его важности, выявление отличительных характеристик услуг, определение природы маркетинговых каналов услуг, изучение производственного процесса в сфере услуг, отличие маркетинговой стратегии в сфере услуг от маркетинговой стратегии для физических товаров.

В начале 1980-х годов повышению интереса теоретиков к маркетингу услуг способствовали два фактора. Первым было отсутствие регулирования в сфере услуг – транспортной, финансов, медицине и телекоммуникационной, – что вело к ужесточению конкуренции и сделало потребность в маркетинге услуг насущной задачей. Вторым

фактором стал ряд конференций на тему маркетинга услуг, которые финансировалась Американской ассоциацией маркетинга и на которых наконец собрались вместе теоретики и практики маркетинга услуг с разных берегов Атлантического океана. Среди основных вопросов и концепций, которые активно обсуждались и изучались в этот период, были классификация услуг, характеристики услуг, качество услуг, маркетинг отношений, внутренний маркетинг, потребительская оценка процесса оказания услуг, маркетинг неосязаемых продуктов, работа с персоналом и менеджмент операций в маркетинге услуг, составление графиков процесса обслуживания.

С середины 1980-х годов и позже наблюдался стремительный рост количества всевозможных публикаций на эти темы, а также проводились активные прикладные и теоретические исследования, которые благодаря международным конференциям получили мировое распространение. Были созданы центры по изучению маркетинга услуг, которые играли очень важную роль в финансировании исследований и семинаров. Эти исследования приобретали все более широкий характер (например, включали исследования социальной психологии) и стали многофункциональными (в них прослеживалась взаимосвязь маркетинга с операционным и кадровым менеджментом). Основные темы включали: качество услуг и удовлетворение потребителей, управление конфликтами в сфере услуг, роль потребителей в создании и оказании услуг, влияние материальных предметов и физической среды на оценку потребителем услуги, технология обслуживания. Активно изучались способы удержания потребителей и развивался маркетинг отношений. Специалисты также исследовали роль гарантий в обслуживании, разрабатывали стратегии действий в случае неудачного обслуживания и указывали на важность формирования долговременной ценности потребителя для компании и на необходимость документальной регистрации финансовых убытков компании в ситуациях, когда потребители отказываются от ее услуг. И наконец, развивалось такое направление, как внутренний маркетинг, основной идеей которого было то, что каждый работник организации имеет своего потребителя и что таких внутренних клиентов необходимо обслуживать быстро и качественно, и только после этого они смогут столь же эффективно обслуживать внешних потребителей.

Источник: Leonard L. Berry, A. Parasuraman, "Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing", *Journal of Retailing*, Spring 1993, p. 13–60; Stephen W. Brown, Raymond P. Fisk, Mary Jo Bitner, "The Development and Emergence of Services Marketing Thought", *Journal of Retailing*, Spring 1994, p. 61–103.

Во многих отраслях, таких как авиаперевозки, банки, телекоммуникации и многие другие, действовало законодательство, которое защищало существующих на рынке игроков и ограничивало их возможность осваивать новые рынки. Однако в 1970–1980-х годах на незащищенных рынках начали преуспевать компании-новички, предлагающие новые стандарты обслуживания, поскольку старые, устоявшиеся компании, работающие на этих рынках, считали свое господство на них делом, решенным раз и навсегда. Другие фирмы, создавая новые концепции обслуживания, пытались предугадать изменения потребностей клиентов.

За последние 20 лет изменения в сервисной сфере стали проходить очень быстро. Многие барьеры, мешающие выходу новых компаний на рынок, были просто сметены. Среди вырвавшихся на рынок компаний были как очень небольшие компании-новички, занимающиеся прокладкой линий телекоммуникаций и установкой оборудования в офисах или домах потребителей (деятельность, которая прежде велась провайдером-монополистом), так и богато финансируемые многонациональные корпорации, импортирующие услуги, разработанные и протестированные в других странах. Стабильным,

устоявшимся компаниям часто бывает трудно удержать своих потребителей, когда их "молодые" конкуренты предлагают услуги с новыми полезными характеристиками и свойствами, оказывают услуги более высокого качества, снижают цены на них, грамотно и эффективно их продвигают и вводят более удобные, основанные на последних технологиях, системы обслуживания.

Резкое изменение характера менеджмента услуг обусловлено целым рядом факторов. В зависимости от отрасли и страны, в которой работает компания, причинами этих изменений могут быть разные силы, описанные на рис. 1.7. Подобно всем факторам, способствующим революционным процессам, одни из них существуют уже много-много лет, в то время как другие отражают недавние события или те, которые еще продолжаются сегодня. В этой главе все эти факторы будут рассмотрены подробно.

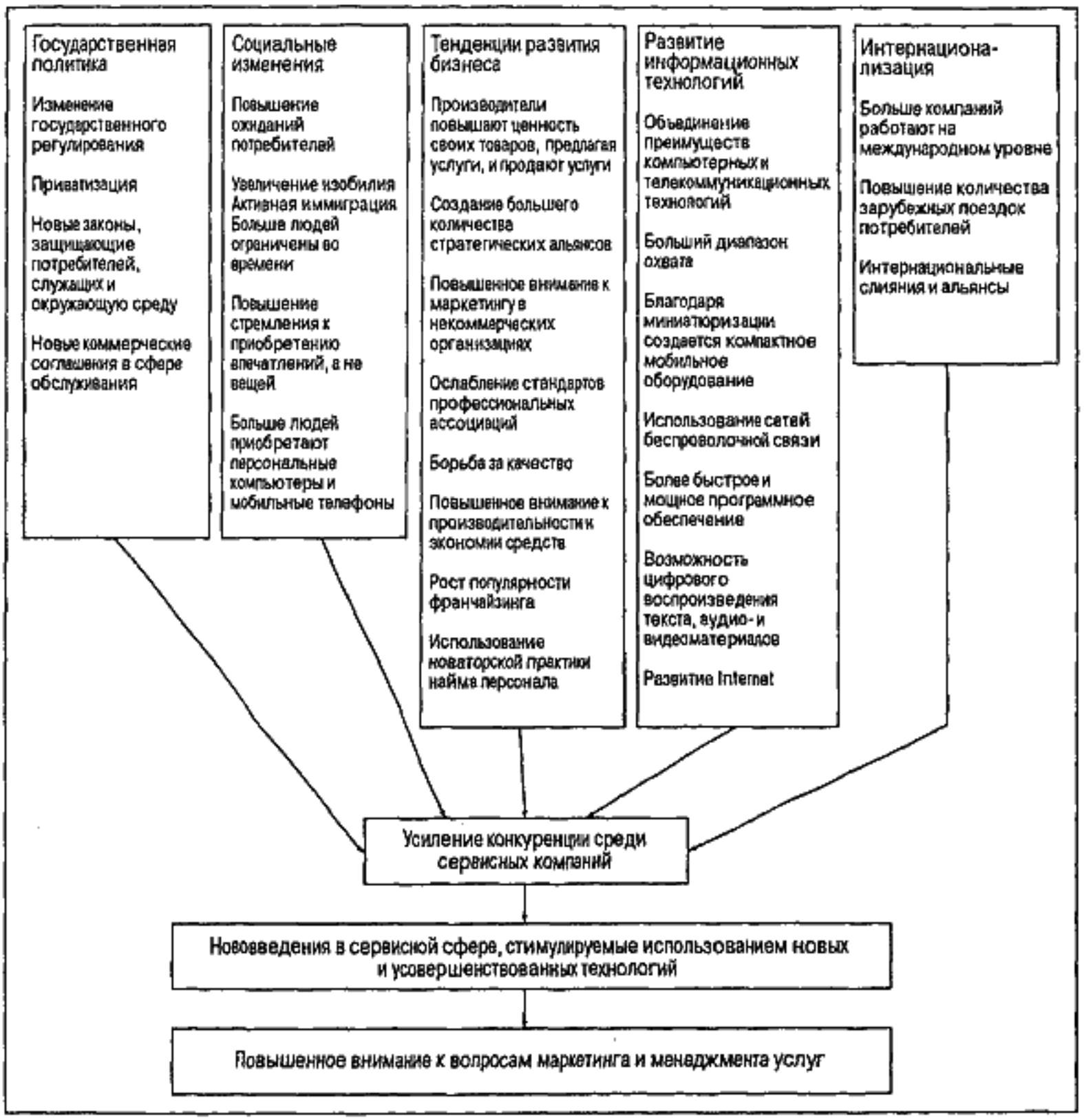


Рис. 1.7. Факторы, способствующие преобразованию сервисного сектора экономики

Государственная политика

На структуру сектора услуг и условия конкуренции в нем всегда оказывали и продолжают оказывать влияние действия правительственных организаций на региональном, национальном и международном уровне. Многие сервисные отрасли традиционно регулировались со стороны правительства очень строго. Государственные органы определяли уровень цен, вводили географические ограничения для сбыта услуг, а в некоторых случаях даже определяли их свойства и характеристики. Однако с конца 1970-х годов в США и Европе наметилась тенденция к полному или частичному отказу от государственного регулирования ряда крупнейших сервисных отраслей. Тем временем в Латинской Америке демократизация общества и новые политические инициативы привели к формированию экономик, которые намного слабее контролировались государством, чем прежде. Ослабление государственного регулирования в этих странах уже сегодня привело к тому, что многие ограничения конкурентной деятельности в таких отраслях, как пассажирские и грузовые авиаперевозки, железнодорожный транспорт, банковское дело, охрана, страхование и телекоммуникации, либо отменены, либо сведены к минимуму. Во многих случаях убраны барьеры для выхода на рынок новых фирм, смягчены территориальные ограничения на распространение многих видов услуг; компаниям дана большая свобода конкурировать на основе цены, а фирмам, уже работающим в сервисе, разрешено выходить на новые рынки и в новые отрасли бизнеса.

Однако следует признать, что смягчение государственного регулирования — отнюдь не панацея ото всех бед. Так, специалисты высказывают опасения, что если преуспевающие компании слишком сильно разрастутся — за счет как собственного роста, так и приобретений, — уровень конкуренции в отрасли со временем может сильно снизиться. И наоборот, ужесточение контроля над ценообразованием может быть в течение некоторого времени выгодным для потребителей, поскольку конкуренция приведет к снижению цен, однако при этом сократится прибыль сервисных предприятий, значительная часть которой идет на дальнейшее развитие бизнеса. Например, жестокая ценовая конкуренция среди авиалиний США в начале 1990-х годов привела к огромным финансовым потерям в отрасли и в результате — к банкротству нескольких авиакомпаний. Некоторые едва остающиеся на плаву компании с большим трудом находили средства для вложения в новую технику, что привело к проблемам с качеством обслуживания и безопасностью авиаперевозок [27]. В итоге процветающие зарубежные фирмы, такие как *British Airlines* и *Singapore Airlines*, завладели значительной долей рынка, предложив более высокий уровень обслуживания на международных маршрутах.

Еще одной важнейшей акцией, проведенной правительствами целого ряда стран в сервисной сфере, стала приватизация множества предприятий, которые до этого находились в собственности государства. Термин *приватизация* впервые использовали в Великобритании для политики преобразования государственных предприятий в компании, находящиеся в собственности инвесторов. Бурный процесс приватизации наблюдался и во многих других европейских странах, а также в Канаде, Австралии, Новой Зеландии, а несколько позже — в некоторых азиатских и латиноамериканских государствах. Приватизация таких отраслей, как авиаперевозки, телекоммуникации и коммунальное хозяйство, привела к их реструктуризации, сокращению затрат и к усилению рыночной ориентации работающих в них компаний. Если приватизация сопровождается ослаблением ограничений со стороны государства и стимулирует таким образом выход на рынок новых конкурентов, это очень сильно сказывается на условиях рынка, поскольку на нем начинают работать зарубежные фирмы, доступ для инвестиций

которых прежде был закрыт. Так, французские компании, специализирующиеся на водоснабжении, в свое время скупили и модернизировали ряд приватизированных фирм Великобритании; американские компании активно инвестировали средства в региональные предприятия электроснабжения этой страны. В свою очередь компания *British Telecommunications* очень жестко ответила на появление новых конкурентов на отечественном рынке и сделала ряд масштабных инвестиций по всему миру, включая стратегический альянс с *AT&T*, предусматривающий контракт на предоставление услуг транснациональным компаниям.

Практикуется также приватизация региональных или локальных коммунальных предприятий. На локальном уровне, например, активно приватизируются фирмы, специализирующиеся на уборке мусора и территории. Следует, однако, признать, что далеко не все убеждены, что такие изменения выгодны для всех групп населения. Если услуги предоставляются государственными организациями, для достижения разнообразных социальных целей ими выделяются средства на самые разные нужды. В связи с приватизацией высказываются опасения, что постоянное стремление частных фирм к повышению эффективности и максимизации прибыли может привести к понижению разнообразия услуг и к повышению цен на них. Другими словами, многие опасаются, что частные фирмы будут отказываться от менее прибыльных видов услуг или повышать на них цены. Таким образом, многие специалисты выступают за продолжение государственного регулирования над ценами и условиями обслуживания в основных сервисных областях, таких как здравоохранение, телекоммуникации, водо- и электроснабжение, железнодорожные перевозки пассажиров.

Следует также сказать, что не все изменения регулирования в сервисной сфере связаны с ослаблением контроля со стороны государства. Во многих странах продолжают усиливаться законы, направленные на защиту потребителей, на обеспечение прав служащих, на улучшение медицинского обслуживания и безопасности в бизнесе, на защиту окружающей среды. Такие новые законы нередко требуют от сервисных фирм изменения их маркетинговых стратегий, операционных процедур и политики управления персоналом.

И наконец, следует отметить, что правительства практически всех государств долгое время контролировали торговлю как товарами, так и услугами. Международная торговля услугами начала активно развиваться после принятия Всемирной торговой организацией (World Trade Organization — WTO) ряда решений, направленных на смягчение ограничений в сфере торговли. Отдельные страны с этой целью также заключают договоры о свободной торговле со своими соседями. В качестве примеров можно привести соглашение NAFTA между Канадой, Мексикой и США; Mercosur и Pacto Andino, действующие в Южной Америке, и, конечно, Европейский Союз (ЕС), который на данный момент включает уже 25 стран.

Социальные изменения

Социальные изменения значительно повлияли на спрос на услуги для потребителей и на способ, которым люди этими услугами пользуются. Все чаще молодые люди живут отдельно от своих родителей; значительно увеличилось количество семей, состоящих из двух работающих супругов, а также тех, кто работает на дому. У всех осталось очень мало свободного времени, и приходится нанимать фирмы или других людей для тех задач, которые раньше обычно выполняли члены семьи. Примеры могут быть очень разными, начиная от ухода за детьми и заканчивая уборкой, стиркой и приготовлением пищи. Хотя нельзя сказать, что от этой тенденции выиграли все, доход многих групп населения значительно вырос. Рост изобилия приводит к увеличению покупательной способности населения вообще; кроме того, люди стали заметно

чаще тратить свои средства на услуги и получение различных впечатлений, а не на товары. Фактически, многие специалисты сегодня говорят о таком явлении, как "экономика впечатлений". Так, Б.Дж. Пайн и Дж.Х. Гилмор считают, что предложение компаниями запоминающихся впечатлений стало очень эффективным способом создания ценности своих услуг и усиления дифференциации среди конкурентов [28]

Изменение стиля жизни, повышение доходов населения и снижение цен на многие продукты высоких технологий привели к стремительному увеличению количества людей, которые приобретают компьютерную технику, получая таким образом возможность отправлять и получать электронные сообщения через Internet и доступ к Web-сайтам всего мира Кроме того, быстрый рост количества людей, пользующихся мобильными телефонами и другими средствами беспроволочной связи, означает, что контакты с потребителями стали намного теснее и практически исчезли ситуации, когда люди выходят из зоны досягаемости, находясь вне дома или офиса

Другой важной социальной тенденцией стало увеличение потока иммигрантов в такие страны, как США, Канада и Австралия. Эти страны сегодня объединяют в себе намного больше различных культур, чем когда-либо раньше, давая сфере услуг шанс или даже требуя от нее удовлетворять специфические потребности нетрадиционных сегментов, отныне существующих на внутреннем рынке. Так, например, многие иммигранты, даже выучив язык своей новой страны, предпочитают общаться на родном языке и выбирают те организации сферы услуг, которые учитывают эти пожелания, поощряя своих сотрудников общаться с клиентами на языках их стран.

Тенденции развития бизнеса

За последние 25 лет XX столетия произошли значительные изменения методов ведения бизнеса. Так, например, сервисные центры прибыли (т.е. прибыльные подразделения), которые активно создаются в производственных фирмах, преобразуют многие давно известные всем компании, выпускающие компьютерную технику, автомобили, электрическое и механическое оборудование. Сопутствующие услуги, которые изначально предлагались производственными компаниями, чтобы эффективнее продавать выпущенное ими оборудование, — что включало консультационную помощь, услуги по кредитованию, транспортировке и доставке, по установке, по подготовке персонала для работы с техникой и по ее ремонту, — сегодня становятся отдельными хозяйственными направлениями, нацеленными на получение прибыли, даже для клиентов, которые приобрели оборудование конкурирующих фирм. Некоторые крупные компании-производители (включая *General Electric*, *Ford* и *DaimerChrysler*) в результате создания кредитно-финансовых и лизинговых подразделений стали активными игроками отрасли финансовых услуг в глобальном масштабе. Многие производители формируют свое конкурентное преимущество, предлагая клиентам всего мира консультационную помощь, услуги по ремонту и техническому обслуживанию, а также по решению всевозможных проблем, которые могут возникнуть с выпущенными ими товарами По сути, сервисные центры прибыли делают весьма существенный вклад в общий доход таких известнейших компаний-производителей, как *IBM*, *Hewlett-Packard* и *Xerox*.

Тем временем финансовые проблемы, с которыми все чаще сталкиваются общественные и некоммерческие организации, заставили их не только всемерно повышать эффективность своей операционной деятельности, но и уделять больше внимания потребностям клиентов и конкурентной борьбе. Стараясь найти новые источники дохода, многие организации такого типа выбирают стратегию большей ориентации на рынок, что нередко приводит к изменению их ассортимента товаров и услуг. Они открывают свои магазины, рестораны и консультационные центры, рассылают каталоги розничной

торговли, они с большей избирательностью подходят к выбору целевых сегментов и придерживаются более реалистичной политики ценообразования [29]

После принятия ряда правительственных и юридических законов многие профессиональные ассоциации вынуждены были снять или смягчить долгое время действовавшие запреты и ограничения на рекламную деятельность и деятельность по продвижению товаров и услуг. Это значительно повлияло на представителей таких специальностей, как бухгалтеры, архитекторы, врачи, юристы и др Конкуренция на рынке профессиональных услуг сегодня намного жестче, чем когда-либо раньше. По сути, свобода рекламировать и продвигать услуги и открыто вести коммерческую деятельность служит необходимым условием для создания новых видов услуг, понижения цен и разработки новых систем обслуживания для привлечения потенциальных потребителей С другой стороны, критики этой тенденции обеспокоены тем, что бурный подъем рекламы юридического и правового содержания во многих странах, особенно в США, приводит к тому, что люди начинают возбуждать все больше судебных дел против компаний, часто на совершенно несущественных основаниях.

В условиях значительного ужесточения конкуренции, причем часто на ценовой основе, любым компаниям приходится серьезно задуматься о возможностях повышения своей производительности. Поскольку в сфере услуг инвесторы также постоянно требуют увеличения прибыли на свои вложения, сервисные компании начинают искать способы повышения прибыли за счет сокращения издержек, связанных с предоставлением услуг. Исторически сложилось так, что сервисный сектор всегда отставал от производственного в повышении производительности труда, хотя в последнее время появились обнадеживающие признаки того, что некоторые сервисные отрасли начинают нагонять упущенное, что весьма отрадно, особенно если учесть, что этот процесс сопровождается повышением качества обслуживания. В ряде сервисных отраслей для сокращения издержек заменяют труд персонала технологическими новшествами (или вводят самообслуживание). Кроме того, многие фирмы провели у себя реинжиниринг, чтобы удалить из процесса обслуживания ненужные этапы. Но, как бы то ни было, выбирая способ сокращения затрат, менеджеры должны помнить о том, что сокращение затрат, предпринятое по рекомендациям операционных и финансовых специалистов без учета потребностей клиентов, может привести к снижению качества услуг и удобства обслуживания.

По сути, недовольство потребителей качеством услуг — явление постоянное. Даже когда речь шла о промышленных товарах, жалобы чаще всего касались плохого обслуживания в местах розничной торговли, а также трудностей, с которыми приходится сталкиваться при решении тех или иных технических проблем, при получении денежной компенсации в случае возврата товара или необходимости послепродажного ремонта. Сервисные же предприятия, такие как банки, отели, фирмы по прокату автомобилей, рестораны и телефонные компании, часто критиковались как за неумение персонала решать вопросы и качественно обслуживать клиентов, так и за недочеты в техническом обслуживании. Признание факта, что повышение качества услуг благотворно сказывается на бизнесе и необходимо для эффективной конкуренции, привело к радикальным переменам в образе мышления руководителей сервисных предприятий. Традиционное понимание качества (основанное на стандартах, определенных в свое время операционными менеджерами) сменила новая тенденция, а именно понимание того, что вопросы качества обслуживания должны решаться в первую очередь с учетом нужд и потребностей клиентов. Все это резко повысило важность маркетинга услуг и роль исследований потребителей как в производственном, так и в сервисном секторе [30]. Многие фирмы начали инвестировать средства во всевозможные исследования, стараясь определить, чего именно хотят их потребители по каждому показателю

в каждом сегменте; в программы усовершенствования систем управления, нацеленные на обеспечение потребностей клиентов, а также на регулярное измерение удовлетворения потребителей качеством услуг, ими предлагаемых. И все же поддержание качества обслуживания на определенном уровне в течение длительного времени остается очень трудной задачей.

В последнее время в сфере услуг, причем не только в обслуживании потребителей, но и в обслуживании корпоративных клиентов, получил широкое распространение франчайзинг, когда частным предпринимателям выдается лицензия, согласно которой они получают право производить и продавать марочные услуги, придерживаясь при этом четко определенных процедур. Франчайзинг стал очень популярным методом финансирования развития рассредоточенных сервисных сетей, которые придерживаются единой концепции обслуживания. Крупные франчайзинговые сети поглощают большое количество малых независимых сервисных компаний в таких сервисных отраслях, как бухгалтерский учет, прокат автомобилей, химчистка, парикмахерское дело, фотокопирование, водопроводное дело, рестораны быстрого обслуживания и агентства недвижимости Залогом успеха франчайзинговых компаний считается проведение широкомасштабных рекламных кампаний с использованием всех средств массовой информации, которые обеспечивают успешное продвижение их торговой марки по стране и во всем мире; стандартизация сервисных операций; использование стандартных программ-тренингов для подготовки персонала; постоянный поиск новых видов продуктов; постоянные усилия, нацеленные на повышение производительности, а также реализация двусторонних маркетинговых программ, направленных как на потребителей, так и на франчайзеров.

И наконец, значительные изменения в сервисном секторе произошли при найме персонала. Традиционно многие сервисные отрасли были очень пассивными Менеджеры обычно на протяжении всей своей карьеры работали в одной и той же сфере и даже нередко — в одной и той же организации. Каждая отрасль была уникальна, и чужаки вызывали подозрение. Относительно немного менеджеров имело высшее бизнес-образование, например степень MBA, хотя многие из них имели дипломы какой-либо узкоспециализированной сервисной направленности, например по менеджменту гостиничного хозяйства или администрированию здравоохранения. В последнее время, однако, конкуренция и внутренние собственные интересы бизнеса заставляют компании нанимать более образованных менеджеров, которые ставят под сомнение традиционные методы ведения бизнеса и способны извлекать новые идеи из предыдущего опыта работы в других отраслях. Некоторые наиболее преуспевающие сервисные компании известны тем, что очень придирчиво относятся к найму своих служащих. Они ищут людей, которые будут разделять их корпоративное стремление к высокому качеству обслуживания и способны эффективно работать с клиентами. Кроме того, во многих компаниях сегодня на всех уровнях реализуются стимулирующие тренинговые программы для служащих, в ходе которых те учатся воспринимать новые концепции и использовать новые инструменты и методы.

Развитие информационных технологий

Новые технологии существенно изменяют способы, которыми пользуются многие организации сферы обслуживания в работе с потребителями, а также в деятельности, которая ведется ими, так сказать, "за кулисами", в недрах самой компании. По всей вероятности, самой мощной силой, способствующей изменениям, сегодня стала интеграция компьютерных и телекоммуникационных технологий. Цифровые технологии позволяют пользоваться текстом, графикой, видео- и аудиоматериалами, сохранять их и передавать в цифровом виде с компьютера на компьютер. Все более действенное и

мощное программное обеспечение позволяет фирмам создавать справочные базы данных, содержащие информацию о потребителях со всеми подробности относительно совершенных ими сделок, и использовать эти данные для прогнозирования новых тенденций, для разработки новых подходов к сегментированию рынка и выявления новых маркетинговых возможностей Расширение диапазона вещания, которое стало возможным благодаря такому изобретению, как оптико-волоконный кабель, позволяет быстро передавать огромное количество информации, а персонал компании может мгновенно получить доступ к центральной базе данных, независимо от своего местонахождения. Создание сетей беспроволочной связи и сокращение размеров электронного оборудования, начиная с мобильных телефонов и заканчивая сканерами, помогает продавцам и обслуживающему персоналу поддерживать связь со своей компанией при передвижениях вне офиса Благодаря бурному развитию электронных систем обработки и передачи данных в национальном и мировом масштабе очень сильно изменились по своей природе и объему предоставляемых услуг компании, оперирующие информацией, например фирмы, предлагающие финансовые услуги.

В последнее время Internet и ее самый известный компонент — WWW — стали не только средством связи сервисных организаций с их потребителями, но также дали возможность создавать принципиально новые модели ведения бизнеса, включая явление, которая одна фирма — лидер в сфере высоких технологий окрестила "электронными услугами" (e-services) При условии правильной разработки и выбора нужной структуры такие услуги обеспечивают небывалую скорость коммуникаций и быстрый охват целевой аудитории [31]. Например, пользуясь выгодами Internet, компания *Amazon.com* в течение буквально нескольких лет вышла на мировой уровень. Сегодня на своем Web-сайте она предлагает огромное количество книг и компакт-дисков и использует современные приемы бизнес-логистики для быстрой доставки этой продукции по всему миру.

Технологические изменения оказывают влияние и на многие другие виды услуг, начиная с авиалиний и гостиниц и заканчивая магазинами розничной торговли. Фирмы, занимающиеся экспресс-доставкой, такие как *TNT*, *DHL*, *Federal Express* и *United Parcel Service (UPS)*, признают, что способность получать своевременную информацию о доставляемых посылках, стала сегодня для потребителей не менее важной, чем сама доставка грузов. Технологии не только способствуют созданию новых услуг или их усовершенствованию Они способны также значительно изменить характер таких видов деятельности, как предоставление информации, прием заказов и процедуры оплаты услуг; повышается возможность фирм формировать и поддерживать более согласованные стандарты обслуживания; новые технологии позволяют создавать централизованные отделы по обслуживанию потребителей; замещать персонал автоматами, выполняющими рутинные операции, способствуют большей степени участия потребителей в процессе обслуживания за счет внедрения самообслуживания.

Интернационализация и глобализация

Интернационализация сервисных компаний больше всего заметна в туризме и пассажирских авиаперевозках, но наблюдается и других сферах. Названия *Air Canada*, *Burger King*, *Citibank*, *Hertz*, *Kinko's* и *Mandarin Hotels* сегодня широко известны и популярны не только в своих родных странах. В одних случаях эти сети остаются собственностью компании; в других создатель оригинальной концепции заключает партнерские соглашения с иностранными инвесторами Компании, занимающиеся грузовыми и пассажирскими авиаперевозками, которые раньше ограничивались только внутренними рейсами, сейчас обслуживают широкую сеть международных маршрутов. Многие фирмы, предлагающие услуги финансового характера, рекламные агентства, сети

гостиниц и ресторанов быстрого обслуживания, агентства проката автомобилей и бухгалтерские фирмы работают сегодня сразу на нескольких континентах. В определенной степени их рост обусловлен их внутренней операционной деятельностью, но большей частью ему способствовали поглощения других компаний. Стратегию международной экспансии нередко выбирают компании, которые стремятся выйти на новые рынки, а также компании, которые осознали необходимость обслуживания своих клиентов, все чаще и все в большем количестве выезжающих за границу. Подобная ситуация наблюдается и в сфере обслуживания корпоративных клиентов Когда компании начинают работать в других странах, они, как правило, предпочитают скорее сотрудничать с несколькими международными поставщиками, чем с многочисленными местными фирмами.

Очевидным результатом этой тенденции стало усиление конкуренции и то, что нововведения как в товарах, так и в услугах стали намного быстрее переноситься из страны в страну Для многих компаний сферы обслуживания разработка конкурентной стратегии, которая была бы эффективной во многих разных странах, становится сегодня главной задачей. Одним из наиболее эффективных способов, позволяющих распространить сервисную концепцию, разработанную в одной стране, по всему миру, основываясь при этом на системах распределения, находящихся во владении местных инвесторов, считается франчайзинг. Случаи объединения компаний в международном масштабе стали сегодня самым обычным делом. Так, например, такие известные компании, как *Federal Express* и *UPS*, вышли на рынки многих стран именно за счет приобретения местных фирм.

Многие известные компании, работающие в сфере обслуживания во всем мире, принадлежат США. В качестве примеров можно назвать такие фирмы, как *Citicorp*, *McDonald's* и *Andersen Consulting* А огромная гостиничная сеть *Four Seasons* — канадская компания. В свою очередь, многие американцы, по всей вероятности, очень удивляются, узнав, что *Burger King* и *Holiday Inn* принадлежат английским компаниям, а гостиницы *Motel 6* и *Red Roof Inns* — собственность французской фирмы *Groupe Accor*. Кроме поглощений и слияний, для объединения используются также стратегические альянсы. Заключив такой альянс, несколько компаний, работающих в одной или смежных отраслях, но в разных странах, объединяют свои усилия для расширения своей "географии" и увеличения объема производимых услуг. Такую стратегию часто выбирают авиалинии и телекоммуникационные компании.

Менеджмент в условиях постоянных перемен

Общеизвестно, что никто не любит перемен, но больше всего глобальных и разрушительных перемен боятся крупные компании [32]. Следует помнить, что именно желание и способность менеджеров сервисных компаний быстро и правильно реагировать на события, оказывающие значительное влияние на эту сферу, определяют, смогут ли их компании выживать и процветать или они разорятся и попадут в руки более ловких и быстрее приспосабливающихся конкурентов. И описанные выше изменения — лишь капля в море. Надо признать, что существует один очень положительный момент — спрос на многие виды услуг, по всей видимости, будет в ближайшее время только расти. Однако необходимо помнить, что все большая открытость сферы услуг означает, что конкуренция здесь будет становиться все жестче. В свою очередь, ужесточение конкуренции непременно будет стимулировать всевозможные нововведения и прежде всего – за счет развития и усовершенствования новых технологий. И все эти события и изменения потребуют от менеджеров сервисных организаций все большего внимания к вопросам разработки и выбора правильной маркетинговой стратегии.

Сегодня нельзя найти ни одной сервисной компании, на которую не оказали влияния хотя бы некоторые из факторов, описанных выше. Во многих сферах, а особенно в сфере грузовых и пассажирских перевозок и финансовых услуг, сегодня назревает настоящий ураган, который непременно сметет организации, руководство которых старается сохранять статус-кво Другие менеджеры, обладающие большей прозорливостью, подобно Бруту у Шекспира, признают, что волна способна привести к удаче Но куда именно несет нас волна перемен и как это сказывается на деятельности менеджеров сервисных организаций? Как вы увидите, прочитав следующие главы, некоторые компании, работающие в сфере обслуживания, с выгодой используют преимущества постоянно изменяющейся среды для того, чтобы создавать новые предложения или усиливать свои конкурентные позиции

Резюме

Почему сегодня следует изучать сферу услуг? Потому что современная экономика развивается в основном благодаря предприятиям сферы обслуживания, крупным и мелким. Подавляющее большинство новых рабочих мест, как квалифицированных, так и неквалифицированных, создается обслуживающими предприятиями разных стран мира В сектор услуг входит несметное количество различных отраслей, в том числе многие виды деятельности, которую осуществляют государственные и общественные организации. В современном мире сектор услуг составляет основную часть экономики большинства развивающихся стран и более чем 70% внутреннего национального продукта многих высокоразвитых государств.

Как было показано в этой главе, предприятия сферы услуг во многом отличаются от производственных предприятий и требуют особого подхода к маркетингу и другим функциям управления. Таким образом, менеджеры этих организаций сегодня больше не могут полагаться только на методы и концепции, разработанные в производственном секторе. В следующих главах этой книги мы более подробно рассмотрим специфические проблемы, с которыми сталкиваются сервисные предприятия, а также возможности, которые открываются перед ними Мы надеемся, что читатель воспользуется материалом этой книги, чтобы повысить уровень своих знаний и приобрести навыки, полезные не только служащим или менеджерам, работающим в сфере услуг, но и клиентам различных обслуживающих предприятий

ВОПРОСЫ

1. Вернитесь к определениям услуг, предложенным в этой главе. Согласны ли вы с тем, что обслуживание представляет собой очень важный вид экономической деятельности?
2. Традиционно бизнес-школы в своих программах всегда уделяли больше внимания производственным отраслям, чем сектору услуг. Как вы думаете, с чем это связано? Оправдано ли это?
3. Почему при оказании услуг так важен временной фактор?
4. Как повлияло усиление конкуренции на управление теми предприятиями сферы услуг, деятельность которых прежде жестко регулировалась государством?
5. Где потребитель скорее рискует столкнуться с неэтичным обращением — в сфере обслуживания или в производственной сфере? Почему?
6. Почему маркетинг, операции и персонал в сервисной сфере должны быть более тесно взаимосвязаны, чем в производственной? Проиллюстрируйте свой ответ примерами

УПРАЖНЕНИЯ

1. Приведите примеры того, как компьютерные и телекоммуникационные технологии в течение последних 10 лет изменили те виды услуг, которыми вы пользовались уже давно.
2. Выберите сервисную компанию, с деятельностью которой вы хорошо знакомы, и продемонстрируйте, как в ней реализуется каждый из восьми элементов интегрированного менеджмента услуг (8Ps).
3. Посетите Web-сайт следующих национальных статистических бюро: Бюро экономического анализа США (www.bea.gov) и Статистическое бюро Канады (www.statcan.ca). Найдите данные о последних тенденциях в сервисном секторе этих стран, т.е. удельный вес в структуре валового национального продукта и количество занятых в этой сфере. Распределите эти данные по отраслям услуг и разделите на группы экспортируемых и импортируемых услуг.

КОММЕНТАРИИ

1. Karl Albrecht, Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones Irvin, 1985), p. 1.
2. Evert Gumesson, "Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing", *Journal of Cosumer Services*, January 1987 (цитируется по анонимному источнику). Более широкий список определений представлен в монографии Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington MA: Lexington Books, 1990), p. 26–27.
3. U.S. Bureau of Ecoonomic Analysis, *Survey of Current Business*, September 1999, table B3, p. D-28, http://www.bea.doc.gov; CANSIM, "Gross Domestic Product at Factor Cost, Seasonly Adjusted at Annual Rates, October 1999", *Canadian Statistics* (Ottawa: Statistics Canada, January 2000), http://www.statcan.ca.
4. World Bank, *El mundo del trabajo en una economia integrada* (Washington DC· World Bank, 1995).
5. Javier Reynoso, "The Evolution of Services Management in Developing Countries: Insights from Latin America", in Tony Meenagham (ed.), *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing* (Dublin, Ireland: American Marketing Association and University College Dublin, 1997), p. 112–121.
6. Regis McKenna, *Real Time* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), p. 11.
7. См., например, обсуждение использования информационных услуг внешних организаций, представленное в книге James Brian Quinn, *Intellegent Enterprise* (New York: The Free Press, 1992), p. 71–97.
8. "North American Industry Classification System", Bureau of the Census, http://www.census.gov/naics, 1998.
9. На эти темы написано очень много книг: Karl Albrecht, Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin 1985); Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Adding Value through Services* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993); Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGrow-Hill, 1994); Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit*

Chain (New York: The Free Press, 1997); Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service* (New York: The Free Press, 1999).

10. Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different", *Business*, May—June 1980.
11. Кратко эти исследования описываются в работах Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, Spring 1985, p. 33—46; Scott Edgett, Stephen Parkinson, "Marketing for Service Industries: A Review", *The Service Industries Journal*, July 1993, p. 19—39.
12. G. Lynn Shostack, "Breaking Free From Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, p. 73—80.
13. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 467.
14. W. Earl Sasser, R. Paul Olsen, D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings* (Boston: Allyn & Bacon, 1978).
15. Bonnie Farber Canziani, "Leveraging Customer Competency in Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, January 1997, p. 5—25.
16. Gary Knisely, "Greater Marketing Emphasis by Holiday Inn Breaks Mold", *Advertising Age*, January 15, 1979.
17. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations", *International Journal of Service Industry Management*, March 1996, p. 17—31.
18. Данный раздел основан на статье Valerie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", in J.A. Donelly, W.R. George (ed.), *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), p. 186—190.
19. Классификация переменных, используемых в ходе принятия маркетинговых решений, основанная на 4Ps, разработана в работе E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1960).
20. Наша модель 8Ps менеджмента услуг представляет собой расширенный вариант структуры с семью элементами. Кроме основных 4Ps маркетинга она включает такие элементы, как участники процесса обслуживания, материальные свидетельства и процесс. Эта схема была предложена в следующих работах: Bernard H. Booms, Mary J. Bitner, Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in J.H. Donelly, W.R.George (ed.), *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), p. 47—51.
21. Обзор литературы по этой тематике представлен в работе Michael D. Hartline, O.C. Ferrell, "The Management of Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, October 1996, p. 52—70.
22. Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth* (New York, McGraw-Hill, 1974), p. 5.
23. Roland Rust, "What is the Domain of Service Research?", *Journal of Service Research*, November 1998, p. 107.
24. K. Douglas Hoffman, John E.G. Bateson, "Ethical Issues in Services Marketing", ch. 6, in *Essentials of Services Marketing* (New York: The Dryden Press, 1997), p. 100—120.
25. Siegmund Warburg, цитируется по материалам презентации Derek Higgs, London, September 1997.
26. George F. Will, *Newsweek*, 1983.

27. Timothy K Smith, "Why Air Travel Doesn't Work", *Fortune*, April 3, 1995, p 42–56, Bill Saporito, "Going Nowhere Fast", *Fortune*, April 3, 1995, p 58–59

28. B Joseph Pine II, James H Gilmore, *The Experience Economy* (Boston Harvard Business School Press, 1999)

29. Christopher H Lovelock, Charles B Weinberg, *Public and Nonprofit Marketing* 2rd ed (Redwood City, CA The Scientific Press/Boyd and Davis, 1989), Philip Kotler, Alan Andreasen *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th ed (Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall, 1996)

30. Valarie A Zeithame, A Parasuraman, Leonard L Berry, *Delivering Quality Service* (New York Free Press, 1990)

31. См , например, работы Larry Downes, Chunka Mui, *Unleashing the Killer App* (Boston Harvard Business School Press, 1998), Mary Modahl, *Now or Never* (New York Harper Business, 2000)

32. Clayton M Christiansen, Michael Overdorf, 'Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, March–April 2000, p 66–77

Глава 2

Участие клиента в процессе обслуживания

Существует несколько суждений относительно поведения В анекдоте или простой сплетне речь, как правило, идет о каком то одном событии — о чьей-то реакции или поступке в той или иной ситуации Такие рассказы весьма полезны Они расширяют познания тех, кто никогда не попадал в подобные ситуации Однако они — только начало настоящих исследований На следующем этапе начинается поиск некоего единообразия в поступках и действиях людей

— Б Ф Скиннер

Сфера услуг отличается огромным разнообразием Та масса услуг, которыми мы обычно пользуемся чуть ли не ежедневно, дает лишь весьма ограниченное представление об огромном количестве услуг, рассчитанных на индивидуального потребителя Листая "Желтые страницы" (телефонный справочник компаний) можно убедиться, что существует также широкий сектор деловых услуг для корпоративных клиентов

Удивительно, но очень многие менеджеры, работающие в той или иной сервисной сфере, считают свой бизнес уникальным или, по крайней мере, особенным, отличным от остальных Конечно, некоторые различия найти можно, однако было бы ошибкой предполагать, что каждая из услуг, которыми вы пользуетесь, не имеет ничего общего с любой другой По сути, чем больше значимых параллелей способен найти менеджер сферы услуг между тем, что делается в других компаниях, и ситуацией в его фирме, тем выше шансы на то, что его компания сможет достойно выстоять в конкурентной борьбе благодаря использованию полезных идей, позаимствованных у других предприятий, имеющих сходные характеристики Все преуспевающие и новаторские фирмы в сфере обслуживания объединяет одна отличительная черта менеджеры в таких компаниях всегда смотрят шире, выходят за рамки родной отрасли и постоянно находятся в поиске полезных решений, которые можно было бы использовать в работе своей организации

В этой главе мы сосредоточимся на объединении услуг в категории на основе общих, с точки зрения менеджмента, характеристик, особенно относящихся к маркетинговой стратегии. Уделяя особое внимание одному компоненту из 8Ps маркетинга услуг, описанному в главе 1, а именно *процессу*, мы рассмотрим следующие вопросы

1. Какова ценность классификации для маркетинга услуг?
2. Чем с точки зрения управленческого подхода отличаются между собой различные виды услуг?
3. Какие процессы лежат в основе создания услуги и ее предоставления?
4. Как изменяется степень вовлечения клиента при оказании услуг в зависимости от основополагающих процессов?
5. Почему для различных видов услуг применяются разные маркетинговые стратегии?

Различие между услугами

В главе 1 мы обсуждали различия между товарами и услугами. В этой главе мы рассмотрим различия между услугами и покажем, насколько важен поиск сходств и подобий между кажущимися на первый взгляд совершенно разными видами услуг. Начнем наши поиски способов классификации с определения научных основ и понятий, затем вспомним о традиционной классификации товаров, после чего приступим непосредственно к рассмотрению различных подходов к классификации услуг.

Ценность классификационных схем

В основе менеджмента как научной дисциплины лежит следующий принцип: понимание сути вопроса приходит при изучении теории и проведении исследований, которые в совокупности позволяют совершенствовать практику менеджмента. По словам Шелби Ханта, одного из ведущих исследователей менеджмента: "Цель теории заключается в повышении полезности научных знаний за счет создания систематизированной структуры различных явлений, способной *объяснить* и *прогнозировать* их". Он также замечает, что классификационные структуры "выполняют неоценимую роль в развитии научной дисциплины, поскольку представляют собой способ *организации* различных явлений в классы или группы, которыми намного проще оперировать в процессе научных исследований и теоретических разработок" [1].

Опытные маркетологи уже давно оценили важность разработки разных маркетинговых стратегий для разных категорий товаров. Согласно одной из ранних и самых известных классификаций, товары подразделяются на товары повседневного спроса, предварительного выбора и особого спроса. Такие группы выделяют в зависимости от частоты приобретения товара, а также от того, сколько дополнительных усилий покупатели готовы затратить, сравнивая доступные варианты товаров между собой и выбирая те, которые лучше удовлетворяют их потребности [2]. Такая классификация дает ценную информацию менеджерам, работающим в розничной торговле, помогая им лучше понять ожидания и поведение потребителей. Эти же принципы классификации применимы и к сфере розничной торговли услугами. Так, банкоматы относятся к услугам повседневного спроса, круиз вокруг Европы — к услугам предварительного выбора; обращение к квалифицированному адвокату для защиты интересов в сложном судебном разбирательстве послужит примером услуги особого спроса. В любом случае с развитием сети Internet поиск необходимых услуг сегодня значительно упрощается. Потребитель может воспользоваться поисковым сервером или найти на специальном

Web-сайт и сопоставить предложения от самых разных поставщиков услуг, затратив на это намного меньше усилий, чем раньше.

Широко распространена классификация с помощью разделения товаров на товары кратковременного и долговременного пользования. Эта классификация основана на времени использования товара, тесно связанного с частотой совершения покупок, что очень влияет па выбор стратегий коммуникаций с потребителями и распределения товаров. Несмотря на то, что процесс предоставления услуги неосязаем, продолжительность полученных выгод также можно соотнести с частотой ее последующего приобретения. Так, например, по мере того, как со временем волосы у человека отрастают, равномерно убывает и польза от выполненной некогда стрижки и укладки волос, поэтому примерно через месяц ему приходится обращаться в парикмахерскую. Рабочим и студентам надо питаться в столовой ежедневно (если, конечно, они не берут завтрак из дома); стоматолог рекомендует проходить профилактический осмотр ротовой полости каждые полгода, а домовладелец знает, что фасад здания необходимо перекрашивать каждые 5—10 лет, в зависимости от климата.

Кроме того, товары подразделяют на потребительские, или товары широкого потребления (их приобретают для личного или семейного пользования), и товары производственного назначения (их приобретают другие организации). В основе этой классификации лежит не только тип приобретаемого товара — хотя, конечно, этот фактор также принимается во внимание, — но и методы оценки конкурирующих вариантов, процедуры совершения покупки, размер заказа и фактическое использование товара. И данная товарная классификация также вполне применима к услугам. Например, выбирая провайдера Internet-услуг для своего персонального компьютера, вы можете принять решение самостоятельно, однако корпоративное решение о выборе подобных услуг для предприятия принимается обычно с участием менеджеров и технических специалистов из самых разных отделов. Корпоративные услуги, как и предполагает их название, представляют собой очень широкий спектр услуг. Они могут варьироваться от услуг по найму персонала до обеспечения безопасности, от управления начислением заработной платы до уборки офисных помещений.

Однако, несмотря на то, что вышеупомянутые схемы классификации товаров очень полезны для сферы услуг, они все же не позволяют в полной мере решать главные стратегические вопросы, стоящие перед менеджерами, работающими в сервисной сфере. Для этого необходимо классифицировать услуги по группам на основании особенностей их маркетинга, учитывая при этом характеристики, общие для разных сервисных отраслей. И эти классификационные схемы должны быть простыми и четкими и помогать менеджерам выбирать именно те маркетинговые стратегии, которые лучше всего подходят для конкретных условий, существующих в той или иной сервисной отрасли.

Основные продукты и дополнительные услуги

Многие сервисные продукты включают целый ряд элементов обслуживания, а иногда даже некоторые физические товары. Необходимо четко различать основной продукт, который покупает клиент, и дополнительные услуги, которые часто сопровождают купленную услугу. Так, например, основной продукт гостиницы — это койко-место в номере на ночь независимо от того, где находится эта постель: в простеньком мотеле или в шикарном пятизвездочном отеле. Гостиницы-общежития для молодежи предлагают небольшой спектр услуг: бронирование спального места, питание в столовой, примитивные санитарные удобства. В дорогих отелях, напротив, в распоряжении клиента множество сопутствующих услуг (рис. 2.1).

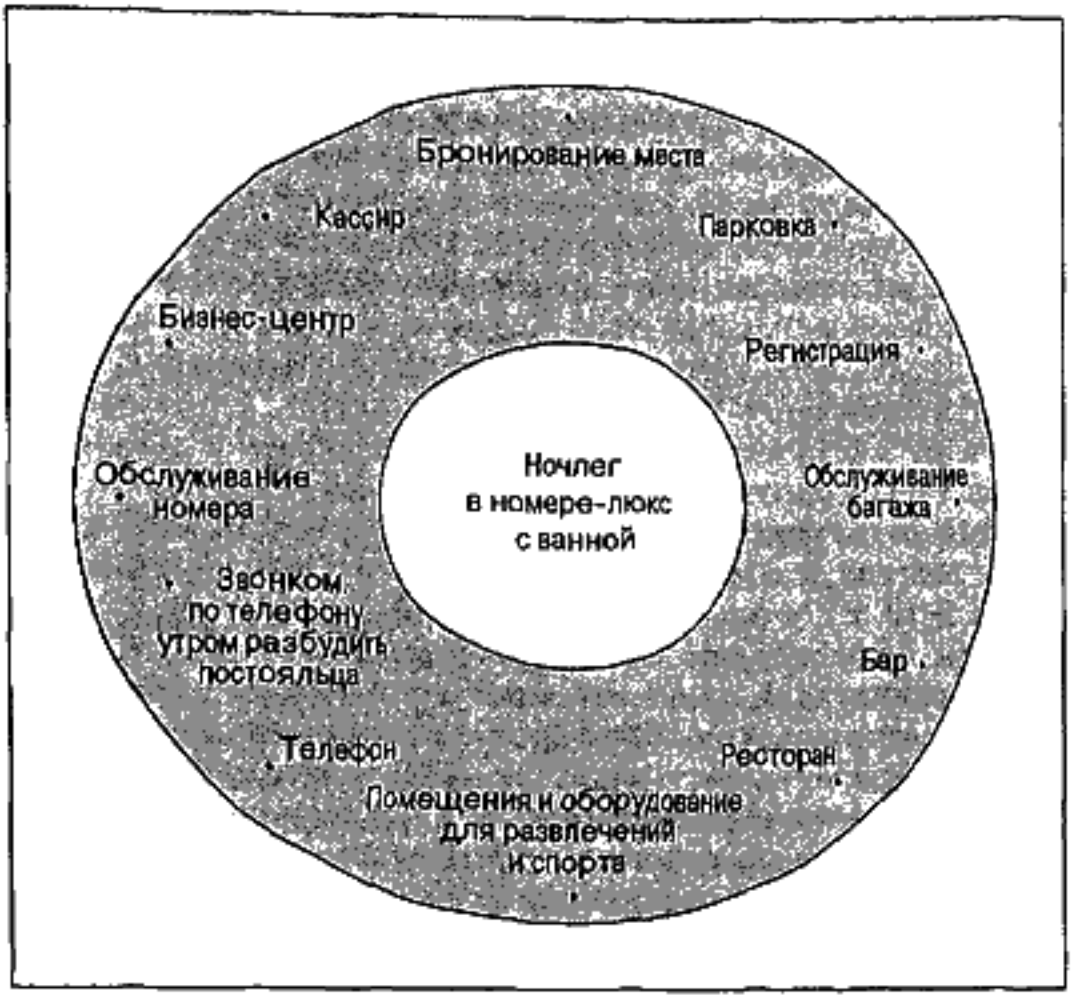


Рис. 2.1. Основной продукт и дополнительные услуги роскошного отеля

Все они рассчитаны на улучшение условий проживания постояльцев. Некоторые услуги предлагаются бесплатно, за другие необходимо платить, однако все они второстепенны по отношению к основной услуге — предоставление места для ночлега, в чем, собственно, и состоит главное предназначение любого предприятия гостиничного хозяйства.

Когда в этой главе мы будем говорить об услугах, речь будет идти именно об основных услугах, которые покупает клиент: авиаперелет, посещение концерта, наем предприятием аудиторской фирмы для проверки его бухгалтерии или приобретение домовладельцем страхового полиса. Большая часть основных услуг сопровождается целым пакетом дополнительных услуг, призванных повысить их ценность. В качестве примера можно упомянуть услуги по транспортировке багажа и ресторанного обслуживания во время авиаперелета; возможность перекусить во время антракта на концерте; профессиональную консультацию опытного аудитора; брошюру страховой компании, в которой рассказывается, как лучше застраховать свое имущество. В данной главе мы попытаемся классифицировать преимущественно основные услуги, однако сопутствующие им, дополнительные услуги также поддаются классификации. Детальное обсуждение дополнительных услуг и их природы предлагается вашему вниманию в главе 8.

Способы классификации услуг

Традиционной считается классификация услуг по отраслям. Менеджеры услуг говорят: "Мы занимаемся перевозками" (или гостиничным бизнесом, или банковскими операциями, или телекоммуникациями, или ремонтом и техническим обслуживанием оборудования и т.д.). Такая классификация дает нам представление об основных

продуктах, предлагаемых фирмой, а также помогает определить потребности покупателей и уровень конкуренции в отрасли. Однако при этом далеко не всегда четко прослеживаются истинная природа и характеристики конкретного сервисного бизнеса, в котором работает фирма, поскольку процесс обслуживания порой очень сильно варьируется даже среди предприятий одного и того же сервисного сегмента. Так, например, услуги общественного питания могут предоставляться как в экспресс-кафе при аэропортах, в которых нет сидячих мест, так и в роскошном ресторане с французской кухней.

Существует много предложений относительно классификации услуг [3]. Некоторые из наиболее популярных способов приведены в табл. 2.1 и кратко обсуждаются в следующих разделах этой главы.

Таблица 2.1. Способы классификации услуг

- Степень осязаемости процесса обслуживания
- Кто (или что) является прямым объектом обслуживания в сервисном процессе
- Место и время предоставления услуги
- Индивидуализация или стандартизация услуг
- Характер взаимоотношений с потребителями услуг
- Степень соответствия спроса и предложения
- Роль сооружений, оборудования и персонала в процессе обслуживания

Степень осязаемости процесса обслуживания

Связан ли процесс обслуживания с какими-либо материальными, физическими предметами (как, например, при получении номера в отеле или при химчистке одежды) или носит в основном неосязаемый характер (например, в ходе получения образования или при телефонной связи)? Разные сервисные процессы не только обусловливают разные принципы функционирования предприятия обслуживания, но и определяют роль персонала фирмы и опыт клиентов.

Кто (или что) является прямым объектом обслуживания сервисного процесса

Такие виды сервиса, как услуги парикмахерской или общественного транспорта, направлены непосредственно на потребителей. Однако в других ситуациях клиенты нуждаются в услугах, благодаря которым они могут отремонтировать или восстановить предметы, находящиеся в их собственности (например, химчистка одежды), но присутствия самих клиентов при этом вовсе не требуется. До завершения процесса обслуживания они не получают никакой пользы или выгоды. Природа контакта между поставщиком услуг и его клиентом в процессе предоставления услуги очень сильно варьируется по степени вовлеченности клиента в этот процесс. Возьмем простой пример: вам необходимо отправить письмо по почте. Для этого нужно наклеить на конверт марку, а затем опустить письмо в почтовый ящик. На этом участие клиента в процессе обслуживания заканчивается — письмо отправляется к адресату уже без его участия. Если же объектом обслуживания выступает непосредственно сам клиент, процесс значительно усложняется. Предположим, что вам необходимо постричь и уложить волосы. Для этого вам потребуется заранее оговорить с парикмахерской время визита, подождать в очереди, затем, укрыв плечи накидкой, четко выразить мастеру

свои пожелания относительно будущей прически, а также постоянно общаться с ним, пока он работает над вашей головой. Во время этой процедуры может быть задействован не один, а несколько сотрудников, и им придется выполнить намного больше операций.

Место и время предоставления услуги

При разработке системы обслуживания компаниям, которые работают в сервисном бизнесе, обязательно приходится решать один очень важный вопрос: должны ли клиенты лично посещать их предприятия, чтобы получить желаемую услугу, или же услуга должна "прийти" к потребителю (так, например, вы можете пойти в пиццерию или заказать пиццу на дом). Более того, взаимодействие между поставщиком услуг и потребителем может происходить через физические каналы, например, при пересылке пакета по почте (курьером или через почтовую службу) или через электронные каналы (как в случае использования Internet-услуг, позволяющих проводить сделки в киберпространстве). В процессе принятия таких управленческих решений анализируется и учитывается суть услуги как таковой, характер размещения клиентов (место их жительства и место работы), их предпочтения относительно времени совершения покупки услуги и ее использования, а также стоимость существующих вариантов.

Индивидуализация или стандартизация услуг

Услуги также можно классифицировать по степени их индивидуализации или стандартизации. В маркетинге очень важно, следует ли предоставлять услугу одинаково для всех клиентов или процесс обслуживания (и сопутствующие процессы) следует несколько видоизменять с тем, чтобы как можно точнее удовлетворять индивидуальные потребности каждого конкретного клиента. Так, например, подписка на обслуживание кабельного телевидения часто предлагается в нескольких разных вариантах. Обслуживание общественным транспортом, например автобусом, носит более стандартизированный характер, поскольку осуществляется строго по расписанию и по постоянным маршрутам (в отличие, скажем, от такси), однако при этом пассажиры могут самостоятельно выбирать, каким рейсом ехать и на какой остановке войти или выйти Проверка зрения у окулиста обычно проходит по стандартной процедуре, однако если выясняется, что человеку нужны очки, диагноз в каждом отдельном случае будет индивидуальным.

Характер взаимоотношений с потребителями услуг

Существует целый ряд услуг, в процессе предоставления которых отношения между субъектами носят чисто формальный характер: организация знает каждого клиента (или, как минимум, его компьютер) и все взаимодействия с каждым клиентом регистрируются (например, как при использовании банковского счета или в карточке пациента врача-окулиста). Однако есть также множество услуг, которыми клиенты пользуются довольно часто, оставаясь при этом неизвестными для компании (например, телефонная станция не фиксирует, кто звонит из уличного телефонного автомата). В главе 6 рассказывается, что в процессе предоставления некоторых услуг обязательна клубная система для клиентов, т.е. клиент может пользоваться услугой, только став членом специально созданного клуба или приобретя абонент. Это позволяет регулярно получать информацию о том, какими видами услуг он пользуется чаще, в какое время их приобретает и т.п. А таким предприятиям сферы обслуживания, как транспортные компании, парикмахерские, химчистки или рестораны, чтобы завоевать постоянных клиентов, необходимо постоянно предпринимать активные действия. Конечно, автобусные парки не регистрируют, сколько раз их услугами воспользовался

тот или иной пассажир, но они часто ведут учет всех покупателей месячных проездных, информируют о последних достижениях компании, изменениях маршрута или расписания. Нередко для поощрения постоянных покупателей компании организуют специальные клубы постоянных клиентов или предлагают им разные программы лояльности Например, парикмахерская или химчистка могут регистрировать имена и адреса своих постоянных клиентов и периодически обращаться к ним со специальными выгодными предложениями

Степень соответствия спроса и предложения

В некоторых отраслях сферы обслуживания спрос на услуги стабилен, но чаще всего он подвержен значительным колебаниям. В главе 14 мы рассмотрим вопросы, которые приходится решать менеджерам сервисных фирм в условиях сильного колебания спроса на услуги. В таких ситуациях следует либо использовать дополнительные или резервные мощности, либо разработать маркетинговую стратегию, способную предугадывать, управлять и сглаживать уровень спроса с тем, чтобы приводить его в соответствие с предложением. Следует помнить, что на уровень спроса влияет огромное количество факторов, которые мы подробно обсудим в этой книге.

Роль сооружений, оборудования и персонала в процессе обслуживания

Опыт клиента сервисного предприятия в определенной мере зависит от того, что он видит и с кем встречается в процессе обслуживания Подумайте, на какие внешние детали обращает внимание пациент, находясь в больнице. Во-первых, это фасад здания и наличие парковки для автомобилей, интерьер коридоров и помещений, мебель и обстановка в палате, наличие столовой, оснащенность современным медицинским оборудованием и качество ухода за пациентами. Пребывая в больнице, пускай даже несколько дней, человек обязательно пообщается с врачами и медсестрами, встретит других сотрудников, например работников столовой, уборщиц, будет находиться среди таких же пациентов, как он сам И наоборот, если, например, человеку необходимо просто сделать телефонный звонок, вряд ли ему придется воспользоваться каким-либо другим оборудованием, кроме телефонного аппарата, или же общаться с представителями телефонной компании.

Роль разных классификаций

Классификационные схемы, которые мы только что рассмотрели, помогают менеджерам ответить на следующие важные вопросы: "В чем же действительно состоит наша услуга? Какие типы процессов задействованы в создании основного продукта, который мы предлагаем клиентам? И, говоря о клиентах, какую роль играют они в процессе обслуживания?" Ответы на эти вопросы будут разными в зависимости от процесса, который лежит в основе создания и предоставления той или иной конкретной услуги. Таким образом, мы подошли к изучению наиболее важного компонента из 8Ps интегрированного менеджмента услуг, а именно процесса, в ходе которого создаются и предоставляются услуги. Главное внимание будет уделено основному сервисному продукту, однако следует помнить, что дополнительные услуги не менее важны, а процесс их предоставления в значительной степени отличается от процесса оказания основных услуг.

Услуга как процесс

Фирмам — продавцам товаров не обязательно знать специфику производства товаров. За это несут ответственность люди, которые руководят заводами и фабриками. Однако в сфере услуг ситуация другая. Поскольку клиенты часто всего принимают непосредственное участие в процессе производства услуги, сервисным компаниям необходимо досконально знать весь процесс обслуживания и то, в какой степени в нем участвует потребитель. *Процесс* представляет собой набор действий или операций, которые обычно выполняются в определенной последовательности. Подумайте об этапах, которые нужно пройти посетителю парикмахерской: он должен заранее позвонить и договориться о встрече, прийти в салон, подождать в очереди, вымыть голову, обсудить с мастером разные варианты прически; определенное время сидеть в кресле, наблюдая за процессом стрижки и укладки и давая парикмахеру рекомендации, расплатиться в кассе и, наконец, покинуть салон.

Процессы обслуживания отличаются по степени сложности. При предоставлении некоторых услуг, например, при заправке бака машины бензином, нужно выполнить всего лишь несколько простых операций, а при перевозке пассажиров международными авиалиниями требуется огромное количество различных процедур. В последующих главах мы рассмотрим, как эти процессы можно представить в диаграммах, известных под названием *блок-схемы*, которые помогают понять, что именно происходит в процессе предоставления той или иной услуги (а порой указывают, как усовершенствовать конкретный процесс).

Классификация сервисных процессов

Процесс представляет собой действие или ряд действий, в ходе которых происходит преобразование вводимых факторов (используемых ресурсов) в результат [4]. Но в таком случае, что может преобразовать организация сферы услуг и как именно она выполняет эту задачу? Выделяют две большие категории, которые "обрабатываются" в ходе сервисного процесса, — люди и физические объекты. В большинстве случаев, начиная от пассажирских перевозок и до услуг образования, главным вводимым фактором сервисного процесса являются сами клиенты (как при стрижке волос или авиаперелете), но в других ситуациях основным будет тот или иной объект, например компьютер, нуждающийся в ремонте, или финансовые данные, которые необходимо обработать. В некоторых сервисных отраслях, как и в производственной сфере, процесс имеет физическую, материальную природу, т.е. по его завершении мы получаем видимый и осязаемый результат. Но, например, в сфере информационных услуг процесс, как правило, носит неосязаемый характер.

Рассматривая сервисные процессы исключительно с операционной точки зрения, мы видим, что можно выделить четыре широкие группы услуг. В табл. 2.2 представлена классификация, основанная на разделении осязаемых действий, направленных либо на человека, либо на какие-то физические объекты, являющиеся его собственностью, и неосязаемых действий, направленных на сознание человека или его нематериальные активы.

Таблица 2.2. Характер процесса предоставления услуги

	Кто или что является непосредственным объектом обслуживания?	
Характер действия	**Люди**	**Объекты-собственность**
Осязаемые действия	*Услуги, направленные на человека* Пассажирские перевозки Охрана здоровья Отели Салоны красоты Физиотерапия Спортклубы Рестораны, бары Парикмахерские Служба ритуальных услуг	*Услуги, направленные на физические объекты* Грузовые перевозки Ремонт и техническое обслуживание оборудования Хранение в складских помещениях Уборка Розничная торговля Прачечная и химчистка Бензозаправка Благоустройство территории Переработка вторсырья и утилизация отходов
Неосязаемые действия	*Услуги, направленные на сознание человека* Реклама, связи с общественностью Искусство и развлечения Телевидение Консультационные услуги Образование Информационные услуги Музыкальные концерты Психотерапия Религия Телефонная связь	*Услуги, основанные на обработке информации* Бухгалтерия Банковские услуги Обработка данных Передача данных Страхование Юридические услуги Программирование Исследования Операции с ценными бумагами Консультации по программному обеспечению

Для каждой вышеуказанной категории характерны свои специфические процессы предоставления услуг, что оказывает огромное влияние на деятельность менеджеров по маркетингу, операционных менеджеров и менеджеров персонала. Мы будем называть эти категории следующим образом: *услуги, направленные на человека; услуги, направленные на физические объекты, находящиеся в собственности человека; услуги, направленные на сознание человека*, и *услуги, направленные на нематериальные активы*. Несмотря на то, что услуги, объединенные в этих категориях, на первый взгляд могут показаться совершенно разными, анализ показывает, что, по сути, задействованные в них процессы имеют одинаковые характеристики. Поэтому менеджеры, работающие в одной отрасли, могут получать полезную информацию, изучая другую отрасль и применяя сделанные в ходе этих исследований выводы в своих организациях.

1. *Услуги, направленные на человека.* Примерами таких услуг служат пассажирские перевозки, стрижка в парикмахерской или услуги дантиста. Чтобы получить желаемый результат, клиенты должны физически присутствовать на протяжении всего процесса предоставления услуги.
2. *Услуги, направленные на объекты собственности.* Примерами таких услуг являются авиационные грузовые перевозки, стрижка газонов, услуги химчистки. В этих случаях присутствие клиента не требуется, но присутствие объекта обязательно.
3. *Услуги, направленные на сознание человека.* Примерами услуг данной категории могут быть развлечения, спортивные матчи, театральные представления и услуги образования. В процессе предоставления такого рода услуг клиенты должны присутствовать мысленно, физически находясь либо в том месте, где предоставляется услуга, — например, на стадионе или лекционной аудитории, — либо в любом другом, даже очень отдаленном месте, соединенном с местом предоставления услуги системами теле- или радиовещания или компьютерной связью.
4. *Услуги, основанные на обработке информации.* Такие услуги представляются в сфере страхования, консалтинга и банковских операций. При предоставлении подобных услуг участие клиента ограничивается лишь оформлением заказа на пользование услугой, что во многих случаях выполняется по почте, через Internet или по телефону, т.е. без какого-либо участия потребителя.

Попробуем разобраться, чем именно отличаются эти четыре типа процессов и почему это так сильно влияет на маркетинговые и операционные стратегии и на стратегии управления персоналом сервисных компаний.

Услуги, направленные на человека

С древнейших времен люди нуждались в услугах для удовлетворения своих персональных потребностей (в средствах передвижения, еде, жилье, лечении и т.д.). Чтобы получить услугу подобного типа, клиенту необходимо физически стать частью системы обслуживания. Поскольку потребитель становится неотъемлемой частью процесса, он не может получить желаемые выгоды, не контактируя с поставщиком услуг "на расстоянии вытянутой руки". Клиенту необходимо лично прийти на *фабрику услуг*, т.е. в установленное место (иногда передвижное, как, например, такси, паром или самолет), в котором люди или автоматы (или и те, и другие) оказывают нужную ему услугу. Но, конечно, бывают случаи, когда поставщик услуги сам приходит в выбранное клиентом место, принося с собой все необходимые для предоставления услуги инструменты. В качестве примера можно упомянуть врачей, которые выезжают к больному на дом, или парикмахеров и косметологов, которые делают свою работу на выезде.

Чтобы получить выгоду от услуг этой категории, клиент должен быть готов к активному участию и сотрудничеству в процессе обслуживания. Степень участия может варьироваться от пятиминутного проезда в городском автобусе до длительного курса лечения в больнице. Между этими двумя крайностями могут быть такие действия, как заказ и прием пищи в ресторане; мытье, стрижка и укладка волос в парикмахерской или проведение нескольких дней в отеле. Результатом данного типа обслуживания (по истечении определенного времени — от нескольких минут до нескольких месяцев) будет клиент, который прибыл в нужное место или утолил свой голод, модно и стильно постригся, хорошо отдохнул в отеле или улучшил свое здоровье.

Для менеджеров очень важно рассматривать процесс и его результаты, исходя из того, что при этом происходит с клиентом (или другим объектом, на который направлена услуга), поскольку это поможет определить выгоды, которые создаются в ходе этого процесса. Наблюдение за самим процессом позволяется также выявить некоторые нефинансовые издержки, затраты времени, умственную и физическую нагрузку, а порой даже страх или боль, которые сопровождают процесс получения клиентом желаемых для него выгод.

Услуги, направленные на объекты собственности

Очень часто клиенты обращаются в организации сферы обслуживания за услугами, направленными на объекты их собственности, например ремонт домов, заборов, машин или компьютеров, чистка одежды, лечение домашних животных и т.д. При предоставлении таких услуг процесс их производства и потребления происходит в разные промежутки времени. В качестве примера можно упомянуть услуги химчистки, станции технического обслуживания автомобилей, складского хранения, ремонта имущества (для продления срока его эксплуатации) или уход за живыми объектами собственности. В эту же категорию можно включить дополнительные услуги по транспортировке и хранению товаров, оптовую и розничную торговлю, установку нового оборудования и продажу старого, т.е. целый набор создающих дополнительную ценность операций, которые выполняются с объектом на протяжении всего периода его функционирования.

Физическое участие клиентов в процессе предоставления услуг такого рода намного меньше, чем при услугах, направленных непосредственно на человека. Чтобы это лучше понять, сравните доставку пассажиров и доставку посылок.

В первом случае, чтобы попасть в нужное место, пассажиру нужно самому сесть в транспортное средство и доехать до места назначения. Если же речь идет о службе доставки, пакет надо просто отнести в почтовое отделение (или попросить курьера забрать пакет прямо из дома или офиса) и ждать, пока его доставят получателю. Как мы видим, действия клиента в процессе предоставления услуг, направленных на объекты собственности, более ограничены. Все, что необходимо сделать клиенту, — это сдать объект, который нуждается в ремонте; оформить заказ на услугу; объяснить проблему; возвратиться спустя некоторое время для получения отремонтированного объекта и оплатить счет. Если же объект, который нуждается в обслуживании, не поддается транспортировке, как, например, в случае с ландшафтным дизайном, установкой тяжелого оборудования или ремонтом домов, "фабрика услуг" должна сама переместиться к клиенту со всем своим обслуживающим персоналом, инструментами и материалами для выполнения необходимых работ.

Кроме того, сервисный процесс может заключаться в распылении химикатов для уничтожения насекомых в доме, в подравнивании живой изгороди возле офиса, ремонте автомобиля, установке программного обеспечения на компьютере или чистке пиджака. Результатом сервисного процесса данного типа должно быть успешное решение той или иной проблемы клиента или повышение качества принадлежащего ему объекта. Очень важно для потребителей и то, чтобы работы были выполнены вовремя.

Услуги, направленные на сознание человека

К услугам, направленным на сознание человека, относятся услуги образования, информационные услуги, профессиональные консультации, психотерапия, индустрия развлечений и религиозная деятельность. Процесс предоставления таких услуг позволяет проникать в сознание человека, формировать его взгляды и влиять на его поведение. Таким образом, клиенты находятся в своего рода психологической зависимости

и определенно существует потенциал для различных манипуляций ими, поэтому здесь сервисным фирмам совершенно необходимо придерживаться определенных этических норм и действовать осторожно и осмотрительно.

Чтобы получить такую услугу, клиенту нужно затратить определенное время, однако его физическое присутствие на "фабрике услуг" не обязательно. В большинстве случаев от клиента требуется лишь присутствовать мысленно и воспринимать информацию. Эта характеристика отличает услуги, направленные на сознание человека, от услуг, направленных на его тело. Так, например, пассажир может спокойно спать во время всего полета и все равно получит выгоду, которую он стремится получить от этой услуги, т.е. доберется до места назначения. Однако, если студент проспит всю лекцию, то проснется он таким же, каким на нее пришел, не приобретя никаких новых знаний.

Услуги в сфере развлечений и образования часто предоставляются в каком-то одном месте и с помощью радио или телевидения транслируются для индивидуальных клиентов, находящихся даже в очень отдаленной местности. Однако эти же услуги также оказываются и группам клиентов "в живую", в специально отведенных для этого местах, например в театре или лекционной аудитории. Очевидно, вы согласитесь, что ощущения, которые мы испытываем на "живом" концерте в концертном зале в компании с сотнями или даже тысячами других людей, существенно отличаются от тех, которые возникают, когда мы смотрим прямую трансляцию этого же концерта по телевизору у себя дома. Дело в том, что в первом случае менеджеры концертных залов сталкиваются с множеством вопросов и задач, подобных тем, какие приходится решать их коллегам в фирмах, предоставляющих услуги, направленные на человека. Точно также участие в обсуждении какой-либо проблемы во время проведения телемоста через интерактивное кабельное телевидение не позволяет ощутить эмоциональную атмосферу, которая царит во время дебатов, которые ведутся между людьми, находящимися в одном помещении.

Поскольку основным содержанием всех услуг этой категории выступает информация (например, музыка, голос или визуальные образы), его можно легко превратить в цифровые или аналоговые сигналы и записать, а затем выпустить в виде компакт-дисков, видео- или аудиокассет, упаковать и продавать как любой другой физический товар. Следовательно, такие услуги поддаются "материализации", так как ими можно воспользоваться спустя некоторое время после того, как они произведены. Кроме того, одной и той же услугой можно пользоваться многократно. Например, на протяжении учебного года видеокассету с учебными материалами на испанском языке могут просмотреть сотни разных студентов.

Услуги, основанные на обработке информации

В наш век стремительного развития компьютерных систем модное понятие "обработка информации" претерпело поистине революционные преобразования. Но не вся информация обрабатывается исключительно машинами, профессионалы во многих сферах используют для этого также свой интеллект. Информация — это самый неосязаемый тип результатов обслуживания, но и она может принимать более осязаемую форму и храниться в виде писем, отчетов, книг, кассет или дискет. К услугам, которые больше других зависят от эффективного сбора и обработки информации, принадлежат финансовые услуги и многие профессиональные услуги, такие как бухгалтерский учет, маркетинговые исследования, юридические консультации, консультации по вопросам управления и медицинская диагностика.

Зачастую в основе существующих систем предоставления услуг и моделей их использования лежат привычки и традиции. Так, некоторые специалисты и их клиенты предпочитают встречаться лично, поскольку, по их мнению, таким образом они получат больше информации друг о друге и лучше сумеют узнать потребности обеих сторон и оценить их возможности. Однако практика показывает, что доверительные отношения можно с успехом построить и поддерживать, пользуясь исключительно телефонной связью или электронной почтой. По мере того как совершенствуются технологии и люди начинают все активнее использовать средства видеосвязи и ресурсы Internet, непосредственное общение поставщика услуги с клиентом начинает осуществляться на все больших расстояниях.

Различная степень участия клиента в процессе обслуживания

Если представить процесс обслуживания в наглядной форме, становится очевидным, что степень участия клиента в процессе обслуживания существенно варьируется в зависимости от того, к какому из четырех описанных выше классов относится услуга. На рис. 2 2 схематично отображены четыре следующих сценария: ночлег в мотеле, ремонт видеомагнитофона, прослушивание прогноза погоды и заключение договора о страховании здоровья

Представьте, что вы стали клиентом в каждом из этих случаев, и постарайтесь прочувствовать степень вашего личного участия в процессе оказания конкретной услуги и понять суть этого участия

1. *Ночлег в мотеле (обслуживание людей).* Вы провели целый день за рулем и сильно устали. Вы проезжаете мимо мотеля, на котором висит объявление о наличии свободных мест, и решаете остановиться на ночлег. Вы оставляете машину на парковке. Территория вокруг ухожена, здания недавно выкрашены в приятный цвет. Любезный портье оформляет ваше проживание и выдает ключ от номера. Вы берете с собой из машины необходимые вещи и направляетесь через передний двор к своей комнате. После душа вы укладываетесь в постель. Отлично выспавшись, на следующее утро вы встаете, одеваетесь, складываете вещи и оплачиваете счет, а сотрудник уже другой смены принимает от вас ключи. Вы покидаете мотель.
2. *Ремонт видеомагнитофона (обслуживание вещей).* Из-за длительного просмотра видеокассет качество изображения на экране вашего видеомагнитофона ухудшилось. В конце концов вы находите в телефонном справочнике телефон ателье по ремонту бытовой аппаратуры, расположенного неподалеку от вас. В ателье специалист осматривает видеомагнитофон и делает заключение, что необходимо провести чистку видеоголовок с последующей настройкой аппаратуры. Предложенная цена вам подходит, и вы соглашаетесь на ремонт, на который, по словам мастера, уйдет три дня. Технический специалист уносит ваш аппарат в мастерские, а вы покидаете офис. В назначенный срок вы возвращаетесь за видеомагнитофоном и оплачиваете ремонт. По возвращении домой вы его включаете, вставляете кассету и наслаждаетесь отличным изображением на экране.
3. *Прогноз погоды (удовлетворение ментальных потребностей).* Вы хотите организовать пикник на озере в ближайшие выходные. Однако один ваш знакомый говорит, что слышал прогноз об ухудшении погоды. Вечером дома вы смотрите по телевизору прогноз погоды. На экране сменяются метеорологические снимки, на которых просматривается маршрут прохождения грозового фронта на ближайшие 48 часов, и диктор сообщает, что, по последним данным, поступившим из Национального агентства метеорологии, грозовой фронт пройдет

намного южнее той местности, где проживаете вы. Вооружившись этой информацией, вы сообщаете друзьям, что приглашение на пикник остается в силе

4. *Медицинская страховка (информационное обеспечение).* Перед каждым новым учебным семестром вы получаете из университета по почте пакет, в котором, кроме прочего, находите брошюры с описанием различных программ страхования здоровья для студентов Хотя вашему здоровью, не учитывая сезонные аллергические реакции, в общем можно только позавидовать, вы тут же припоминаете своего друга, который из-за серьезного повреждения ноги вынужден был оплачивать солидные счета за лечение Не имея медицинской страховки, чтобы покрыть эти расходы, ему пришлось потратить все свои скромные сбережения и даже продать новый автомобиль. Поэтому, регистрируясь на следующий семестр, вы делаете пометку напротив предложения о возможности лечения в стационаре с периодическим медицинским обследованием Затем вы заполняете стандартную форму, в которой указываете необходимую информацию из истории болезни и заверяете ее подписью Потом стоимость страховки включается в общий счет за обучение Через какое-то время вам по почте приходит уведомление о оформлении страховых документов Теперь можно не беспокоиться о каких-либо непредвиденных расходах на лечение

Как видно из представленных на рисунке схем, участие клиента и его роль значительно варьируются в зависимости от характера предоставляемой ему услуги В первом и втором случае описаны примеры физических процессов. В мотеле клиент принимает активное участие в процессе обслуживания, а услуга предоставляется в реальном времени, примерно на протяжении восьми часов. За определенную плату вы снимаете номер вместе с ванной комнатой и прочими удобствами. Когда вы покидаете мотель, вы не можете забрать с собой ни одну из составляющих услуги, однако, если кровать была неудобной, вы определенное время будете чувствовать себя изможденным и разбитым. Ваша роль как клиента, обратившегося в ателье для ремонта видеомагнитофона, сводится к обсуждению проблемы со специалистом в течение нескольких минут Вы оставляете аппарат в ателье, а спустя три дня возвращаетесь, чтобы забрать его после ремонта. Здесь вы должны положиться на квалификацию и порядочность специалиста, который будет работать в ваше отсутствие, потому как фактически вы не принимаете участия в самом производстве продукта-услуги. Эффект полученной услуги в данном случае ощутим только спустя какое-то время, когда вы начинаете пользоваться отремонтированным видеомагнитофоном

В следующих двух случаях клиент не может физически "ощутить" сам процесс оказания услуги, а его роль как потребителя услуги остается весьма пассивной Подготовкой прогноза погоды занимается Национальное бюро метеорологии или некая другая специальная структура. Сведения о погодных условиях собираются с помощью специального оборудования, установленного на спутниках, самолетах, наземных станциях. Данные отправляются на компьютер, и на их основе составляется прогноз о метеорологической обстановке в различных регионах страны Затем ведущий телевизионного прогноза погоды изучает информацию, представляет телезрителям текущую картину погодных условий и дает прогноз на несколько дней вперед Все, что вам нужно, чтобы получить эту услугу, — это включить определенную телепрограмму, прослушать прогноз и в соответствии с ним строить свои планы За просмотр прогноза погоды прямая плата не взимается — вы уже заплатили за телевизионный приемник и за установку антенны. Вам нужно только потратить несколько минут для просмотра программы При этом, однако, на просмотр развлекательных программ вы можете тратить несколько часов в день.

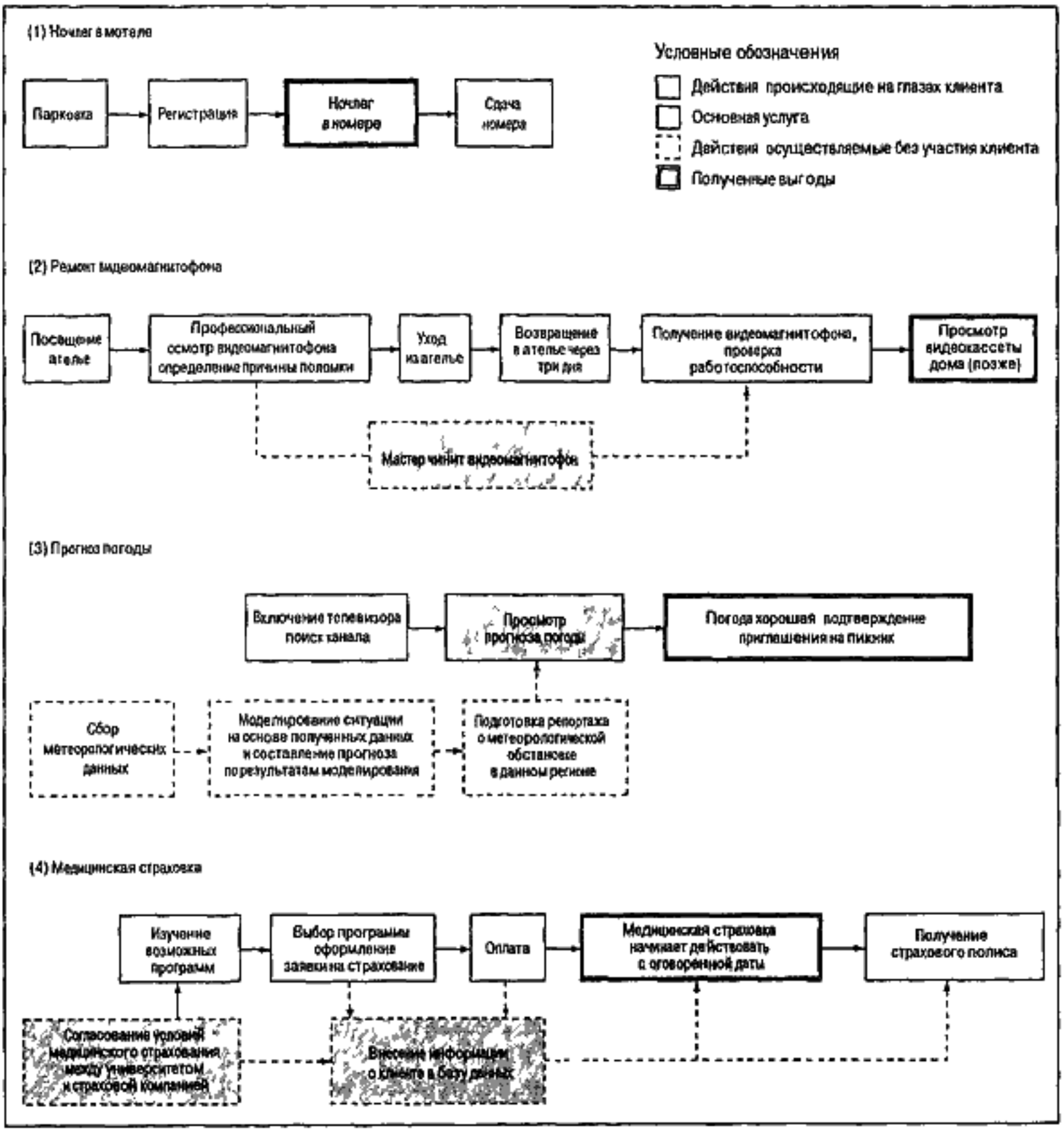


Рис. 2.2. Упрощенная схема предоставления услуг разных типов

В случае с медицинским страхованием вам необходимо лишь проанализировать возможные программы, выбрать одну из них, которая подходит для вас, заполнить и подписать форму и оплатить счет Производство услуги медицинского страхования фактически выполняется в страховой компании Здесь анализируют историю болезни клиента, выясняют необходимые виды медицинского обслуживания для студентов каждой возрастной группы и их стоимость, после чего полученные данные корректируются с учетом прогнозируемого изменения цен на будущий период Стоимость каждой конкретной программы определяется в ходе переговоров между университетом и страховой компанией Услуга действует в течение всего периода, оговоренного в страховом полисе От вас не требуется никаких дополнительных действий, кроме случаев,

когда приходится предъявлять иск страховой компании. Полезный эффект данной услуги заключается в вашей уверенности в завтрашнем дне; в том, что если у вас что-то случится, о вас позаботятся и это не скажется пагубно на ваших сбережениях.

Разные сервисные процессы ставят разные задачи перед менеджментом

Те задачи и проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры организаций, предоставляющих услуги одной из четырех описанных выше категорий, во многом различны. Классификация процессов очень важна для понимания этих различий и разработки эффективных стратегий обслуживания. Она не только позволяет узнать, какие выгоды получает потребитель от предоставления услуг каждой категории, но и помогает понять, как должен себя вести клиент в процессе обслуживания. Понимание этих различий облегчает также процесс выбора способа обслуживания из имеющихся вариантов, место для размещения сервисного предприятия и интерьера. Кроме того, эти знания способствуют более эффективному использованию информационных технологий.

Идентификация выгод от обслуживания

Современным менеджерам необходимо понять, что операционные процессы, как бы они ни были важны, все же представляют собой лишь средство достижения цели. Самое главное — выявить и определить, какие выгоды клиенты стремятся получить от сервисной компании. Стремясь предлагать клиентам комплексное обслуживание, многие фирмы пытаются заниматься сразу несколькими видами деятельности. Однако самый современный, инновационный подход к сфере услуг заключается в том, что все внимание должно быть сконцентрировано на процессе предоставления основного продукта: в сфере гостиничного обслуживания — удобная кровать; в транспортной сфере — быстрая и своевременная перевозка пассажиров; качественная стирка одежды в прачечной. Новые технологии часто дают организациям возможность предоставлять одну и ту же (или улучшенную) услугу абсолютно разными способами. Нередко клиенты бывают очень довольны тем, что могут получить тот же результат, но быстрее, проще и в более удобном месте. Однако менеджерам сервисных компаний следует быть очень осторожными при изменении способа обслуживания. Нельзя игнорировать то, что многие клиенты уже успели привыкнуть к существующему способу и не хотят пользоваться новым. Особенно это касается ситуаций, когда процесс обслуживания автоматизируется и на смену людям приходит различное оборудование и автоматы. Поэтому, чтобы удовлетворить как можно больше клиентов, специалистам, которые занимаются разработкой процессов обслуживания, следует работать в тесном сотрудничестве с маркетологами фирмы.

На четырех приведенных выше схемах видно, насколько сильно различается продолжительность полезного эффекта различных видов услуг. Мотель предлагает услуги в реальном времени, причем клиент принимает активное участие в процессе обслуживания; если человек крепко спит, полезный эффект услуги продолжается на протяжении всей ночи и еще некоторое время спустя. Напротив, в случае с видеомагнитофоном клиент не принимает непосредственного участия в ремонте аппаратуры; более того, эффект услуги проявляется только после того, как видеомагнитофоном снова начнут пользоваться дома. После ремонта техника может еще долгие годы радовать владельца отличным изображением, тем самым продлевая полезный эффект услуги вплоть до момента, когда опять ей потребуется техническое обслуживание. При просмотре прогноза

погоды, который транслируется в прямом эфире из телестудии по заранее подготовленному сценарию, человек использует скорее не физические, а умственные способности. В данном случае выгодой от этой услуги будет информация, на основе которой ее потребитель может быстро принять то или иное оправданное решение. И наконец, в случае с медицинским страхованием, роль клиента в процессе оформления полиса сводится лишь к заполнению формы и оплаты услуги, в то время как полезный эффект в виде душевного спокойствия человека будет ощущаться на протяжении всего срока действия страхового договора. Здоровый человек меньше всего желает обращаться в страховую компанию за выплатой страхового возмещения, поскольку этот факт автоматически предполагает, что с ним произошло какое-то несчастье.

Дизайн "фабрики услуг"

Все услуги имеют своих потребителей (или надеются их найти), но предоставляются они по-разному. Степень участия клиента в процессе обслуживания сильно отличается в каждой из описанных выше четырех категорий сервисного процесса. Ничто не может изменить факт, что в процессе предоставления услуг, направленных на человеческое тело, необходимо физическое присутствие клиента на "фабрике услуг". Если в данный момент вы находитесь в Нью-Йорке, а завтра вам надо быть в Лондоне, то вам наверняка придется взять билет на международный авиарейс и провести некоторое время в самолете высоко над Атлантикой. Если вам нужно сделать стрижку, то вы не можете попросить кого-то другого пойти в парикмахерскую вместо вас — все же нужно будет посидеть в кресле у парикмахера лично. А если же случился несчастный случай и вы сломали ногу, то именно вам придется пройти мучительное обследование у ортопеда, сделать рентген и на несколько недель наложить на ногу гипс.

Чтобы визит клиента на "фабрику услуг" оставлял только приятные впечатления, нужно принимать во внимание следующие факторы:

- позитивный контакт с обслуживающим персоналом;
- приятный внешний вид и интерьер самой "фабрики услуг";
- умение клиента обращаться с оборудованием для самообслуживания;
- характеристики и поведение других клиентов.

Когда процесс предоставления услуги требует физического присутствия клиента, обслуживание должно начинаться с момента прибытия клиента на "фабрику услуг". Прежде всего клиенту понадобится парковка (или какая-то другая помощь в транспортировке до места назначения и обратно). Чем дольше клиенты остаются на "фабрике услуг", тем вероятнее, что им захочется где-то перекусить или посетить туалетную комнату. Кроме того, во многих случаях от них ожидают активного участия в процессе обслуживания. И в хорошо организованных сервисных фирмах клиентов обучают, как сделать так, чтобы их участие в этом процессе было максимально эффективным.

"Фабрика услуг", куда нужно будет прибыть клиенту, должна размещаться в удобном месте и иметь уютный, продуманный дизайн. Если же помещение шумное, небрежно обставлено, если в нем неприятно пахнет, да еще и располагается оно в неудобном месте, то, скорее всего, клиенты будут недовольны. Менеджерам по маркетингу нужно тесно сотрудничать с их коллегами, занимающимися операционной деятельностью компании, и совместно разрабатывать дизайн, который был бы приятен для клиентов и удобен для работы персонала. И если внешний вид здания создает первое, очень важное впечатление, то интерьер напрямую отражает уровень обслуживания

сервисной организации. Чем больше времени клиенты проводят на "фабрике услуг", тем важнее предлагать им удобные и приятные условия обслуживания.

В сфере услуг очень важна также работа менеджеров персонала. Их задача — следить за тем, чтобы сотрудники надлежащим образом общались с клиентами, имели приятную внешность и соответствующую квалификацию, обладали всеми качествами, необходимыми для работы с людьми, и техническими навыками. К сожалению, следует отметить, что сотрудники сервисных фирм зачастую не имеют подобных качеств. Кроме того, если процесс обслуживания требует взаимодействия сотрудника и клиента, то они оба должны знать, как им работать вместе, чтобы достичь наилучших результатов. Для этого даже советуют проводить небольшие тренинги. Если же клиенту необходимо выполнить какую-то часть работы самостоятельно (как при самообслуживании), то оборудование и средства обслуживания должны быть достаточно простыми в обращении.

Альтернативные способы предоставления услуги

В отличие от случаев, когда услуги направляются на человека, если речь идет об услугах, направленных на физические объекты, сознание человека или на нематериальные активы, личное присутствие клиентов на "фабрике услуг" не обязательно. Вместо этого им предлагается на выбор несколько способов предоставления услуг: посещение клиентами "фабрики услуг"; посещение клиентами небольшого офиса, который находится отдельно от "фабрики услуг"; предоставление услуг на дому или в офисе клиента; предоставление услуг на расстоянии.

В качестве примера рассмотрим процесс стирки и глажки одежды, т.е. услугу, направленную на физический объект. Во-первых, вы можете постирать белье дома. Но если у вас нет стиральной машины, вы можете воспользоваться услугами стиральной машины-автомата, которую за определенную плату предоставят в прачечной самообслуживания. Если же вы предпочитаете, чтобы стирку и чистку выполняли профессионалы, как многие люди, если речь идет о дорогих вещах, вы обращаетесь к услугам прачечной или химчистки, куда вы приносите свою грязную одежду, а забираете чистую и почти новую. Часто стирка выполняется в том же помещении, но скрытом от глаз клиента, но иногда одежду увозят и поддают специальной химической обработке в каком-то другом месте. В некоторых крупных городах компании даже забирают вещи прямо из дома и потом доставляют их клиенту, но, естественно, такая услуга будет стоить намного дороже. А некоторые люди могут позволить себе оплачивать услуги горничной, которая будет приходить к ним в дом стирать и гладить (чаще всего выполняя также и другую работу по дому).

Сегодня существуют физические и электронные каналы, позволяющие предоставлять услуги на расстоянии. Например, вместо того чтобы самому идти за покупками в магазин, вы можете найти нужные вам вещи по каталогу и по телефону заказать их доставку; можно сделать покупки и через Internet, выбрав нужные товары на Web-сайтах компаний-продавцов. А различные информационные продукты, такие как специальные программы, данные маркетинговых исследований и перечни недвижимости, можно сегодня без проблем загрузить с помощью персонального компьютера, оплатив абонентскую плату.

Современным менеджерам необходимо творчески подходить с процессу обслуживания, поскольку комбинация информационных технологий и служб курьерской доставки, таких, например, как *Federal Express*, заставляет специалистов и потребителей переосмыслить возможности места и времени предоставления услуги. Сегодня, если клиент нуждается в ремонте какого-либо оборудования, он может обратиться непосредственно к производителю мелких запчастей, минуя розничных дилеров. Курьер

компании заберет неисправный предмет (конечно, надлежащим образом упакованный), доставит его в нужное место и через несколько дней вернет его отремонтированным. Но еще удобнее электронный способ обслуживания, так как он исключает временные затраты, связанные с транспортировкой вещи. Например, используя телекоммуникационную связь, инженеры из сервисного центра (даже если он находится в другой части света) могут установить проблему в неисправном компьютере клиента и электронным способом устранить дефекты.

Переосмысление сути сервисных процессов, — за исключением случаев, когда услуга направлена на самого человека, — может способствовать превращению услуги, требующей высокой степени контакта с потребителем, в услугу, в ходе предоставления которой требуется минимальный контакт. Если характер услуги позволяет предоставлять ее на расстоянии, вопросы дизайна и места расположения "фабрики услуг" сузятся до разработки ее операционных характеристик. Так, некоторые отраслевые обозреватели считают, что в XXI веке традиционная банковская система прекратит свое существование, и мы будем проводить все наши банковские и кредитные операции лишь с помощью банкоматов, телефонов, персональных компьютеров и модемов (следует, однако, признать, что с этой точкой зрения соглашаются далеко не все). Успех этого перехода будет во многом зависеть от того, станет ли новый процесс предоставления услуг проще, дешевле и удобнее для клиентов.

Эффективное использование информационных технологий

Очевидно, что услуги, основанные на информации (а это понятие охватывает как услуги, направленные на сознание человека, так и на нематериальные активы), больше других выигрывают от прогресса информационных технологий, поскольку современные средства телекоммуникации и компьютерные технологии позволяют физически отделить операционный процесс от клиентов, исключая саму необходимость физической доставки [5]. Постоянно растет количество банков, которые предлагают клиентам возможность управлять своим счетом и перечислять деньги, не выходя из дома или офиса, т.е. через компьютер и Internet. Однако главная их задача заключается в том, чтобы убедить клиента в преимуществах работы с банком в сети по сравнению с традиционным способом обслуживания.

Среди технологий, которые очень сильно повлияли и продолжают способствовать изменениям характера процесса обслуживания, следует выделить радио и телевидение. Телевидение, а теперь еще и его интерактивная форма, предлагает новые способы консультирования, развлечений, культурного и духовного просвещения самой широкой и предельно разрозненной аудитории. С помощью телевизора мы можем послушать симфонический оркестр, посетить церковь и даже получить совет по садоводству. Во многих странах, как альтернатива традиционному способу получения образования (посещение учебного заведения), широко развит электронный способ. Ярким примером такой нестандартной формы образования служит Открытый университет в Великобритании. Уже свыше 30 лет он предлагает студентам всей страны получить высшее образование на базе радио- и телевещательной сети *BBC*. Конечно, слушать и смотреть программы университета могут все, но студенты, которые зарегистрировались, получают также учебные материалы, они ведут активный диалог с преподавателями через обычную или электронную почту и по телефону.

Сегодня система дистанционного обучения пользуется особой популярностью в африканских странах, где всего 3% молодежи в возрасте от 18 до 25 лет закончили колледж, и еще меньше обладает необходимыми предпринимательскими навыками. Учитывая это, в 1997 под эгидой Мирового банка начал свою работу Африканский виртуальный университет, благодаря чему студенты 16 африканских стран получили

возможность слушать лекции профессоров ведущих мировых университетов и участвовать в учебных семинарах [6]. Преподаватель в своей аудитории читает лекцию перед камерой, а изображение по оптико-волоконным каналам, интегрированным цифровым линиям ISDN или по спутниковой связи поступает в Вашингтон, откуда уже перенаправляется в различные регионы африканского континента Теперь, например, студент из республики Гана может в режиме реального времени обсуждать какой-либо вопрос с преподавателем по телефону, а студенты из Кении, Танзании и Зимбабве — принимать участие в этой дискуссии.

Как уже говорилось в этой главе, для того чтобы обеспечивать клиентов предельно качественным основным сервисным продуктом, необходимо четко разграничивать основную и дополнительные услуги. В значительной мере бурная дискуссия, которую вызывает использование Internet, связана с обсуждением именно дополнительных услуг, т.е. с передачей информации, так или иначе относящейся к основному продукту, но не с загрузкой самого основного продукта через сеть. Уровень развития современных телекоммуникационных и компьютерных технологий дает возможность подключить компьютер или другое устройство ввода-вывода в сеть через местного провайдера услуг. Используя эти возможности, все больше компаний расширяют свое присутствие в Internet, создавая все новые и новые сайты, на которых размещается информация об их товарах и услугах, и на которых можно сделать заказ и даже оплатить счет.

Сегодня Internet оказывает огромное влияние на формирование новых стратегий сбыта во многих отраслях [7]. Между тем, чаще всего такие Web-сайты демонстрируют пример маркетинга товаров с использованием услуг, а не маркетинга основного сервисного продукта как такового. Чтобы убедиться в этом воочию, посетите сайты компаний *Charles Schwab* и *L.L. Bean*. Сбыт основного продукта компании *Charles Schwab*, предлагающей финансовые услуги, может вестись непосредственно через Web На Web-сайте компании *L.L. Bean*, напротив, представлено описание товаров этой фирмы и информация об объемах продаж компании и о правилах их оплаты в электронном режиме, т.е. это яркий пример предложения только дополнительных, сопутствующих услуг. Фактическая доставка основного продукта фирмы — спортивной одежды и туристического и спортивного снаряжения — требует использования физических каналов. Так, для доставки заказанных товаров и услуг в *L.L. Bean* пользуются услугами крупнейшего перевозчика, компании *Federal Express*.

Устранение несоответствия между спросом и предложением

Резкие колебания спроса и предложения — настоящая головная боль для многих менеджеров, но в сфере материального производства фирмы могут создавать запасы своих товаров и тем самым в определенной мере защищать себя от колебаний в спросе. Такая стратегия позволяет им сохранять на своих заводах постоянный уровень производства, что обеспечивает немалую экономию средств. К сожалению, в сфере услуг это сделать намного труднее. Например, потенциальная прибыль от пустого места в авиалайнере будет после взлета самолета утеряна навсегда; отель понесет убытки, если никто не забронирует номер; производственные мощности авторемонтной мастерской будут использоваться неэффективно, если никому не понадобится отремонтировать машину, и т.д. И наоборот, когда спрос на услугу превышает предложение, организация также теряет возможность получения сверхприбыли. Если клиенту не удается достать билет на авиарейс, он воспользуется услугами другого перевозчика или отменит поездку. В других ситуациях клиентов заставляют подолгу ожидать в очередях до тех пор, пока освободятся мощности, необходимые для их обслуживания.

Как правило, проблемы недостаточных мощностей намного чаще возникают в процессе обслуживания людей и физических объектов, чем при предоставлении услуг, основанных на информации. Радио- и телепередачи, например, могут принимать телевизионные и радиоприемники во всех домах, которые находятся в пределах вещания канала или подключены к сети кабельного телевидения. В последние годы возможности предоставления информационных услуг значительно расширились благодаря разработке высоких компьютерных технологий, цифровой связи и замене коаксиальных кабелей оптико-волоконными

В данное время чрезвычайное повышение спроса на Internet-услуги привело к частичной перегрузке телекоммуникационных каналов связи, однако в ближайшем будущем проблема будет решена введением в эксплуатацию новых каналов с большей пропускной способностью. Так, начало 1998 года ознаменовалось открытием первой трансатлантической информационной сети, которая в значительной степени разгрузила другие каналы Internet. Кабели и сети нового поколения, которые будут проложены в период с 2000 по 2005 годы, обеспечат пропускную способность, в десятки раз превышающую существующую сегодня [8].

Но, несмотря на технический прогресс, решить проблему недостаточных мощностей при предоставлении услуг, направленных на человека и на физические объекты, без значительного повышения цены на них, — задача намного более сложная Поэтому управление спросом становится просто необходимым условием для усовершенствования процессов предоставления услуг, результаты которых носят осязаемый характер. В этих случаях сервисной компании необходимо либо каким-то образом мотивировать клиента пользоваться услугой не в час пик, либо заранее позаботиться о дополнительных производственных мощностях и разработать систему предварительного заказа. Например, гольф-клуб может применить обе эти стратегии, предлагая скидки посетителям в будние дни и заранее регистрируя игроков на часы пик. Проблемой при предоставлении услуг, направленных на человека, является то, что клиент может и согласен ждать в очереди только какое-то ограниченное время. У каждого клиента есть масса дел, поэтому стоять в очереди им совсем неинтересно, очень скоро ждать надоедает, люди устают и начинают проявлять недовольство. Справиться с очередями помогает система резервирования, но в этом случае система должна быть безупречно налаженной. Если же речь идет о физических объектах, то они совсем не пострадают, если им придется подождать (конечно, если они не представляют собой скоропортящийся товар). В данном случае для клиентов более важно, сколько времени они будут ждать, чтобы получить свою вещь обратно, и цена услуги. Клиенту не понравится, если заказанная им одежда или машина не будет выстирана или отремонтирована в указанный срок. Вопрос управления спросом и производственными мощностями настолько важен для эффективного использования всех активов сервисной фирмы (и, следовательно, для повышения ее продуктивности), что мы уделили его обсуждению особое внимание в главе 13.

Люди как составная часть сервисного продукта

Чем больше клиенты вовлечены в процесс обслуживания, тем больше им приходится контактировать с обслуживающим персоналом (как вы помните, одним из элементов комплекса 8Ps являются люди — персонал). При предоставлении услуг, направленных на человека, клиенты сталкиваются со многими сотрудниками и другими клиентами и зачастую взаимодействуют с ними довольно длительное время. Многие сервисные организации достигают своих экономических целей благодаря одновременному обслуживанию сразу нескольких клиентов. С этим мы сталкиваемся в автобусе, на занятиях в университете, в кафе, в парикмахерской и т.д. Когда частью

процесса обслуживания становятся другие люди, они могут производить как хорошее, так и негативное впечатление на других клиентов. Так, хорошие отзывы студентов о преподавателе способствуют повышению популярности его курса, а ленивый посетитель *McDonald's*, который не убрал после себя со стола, лишит следующего посетителя удовольствия от пребывания в ресторане. Невнимательное отношение к клиентам и небрежная внешность сотрудника авиакомании может привести к тому, что в следующий раз пассажир дважды подумает, воспользоваться ли ему еще раз услугами этой компании.

Избегайте чрезмерных обобщений

После рассмотрения основных принципов деления услуг на различные группы у вас должно сложиться общее представление и понимание различий между различными видами сервисных процессов. В главе 1 мы перечислили девять отличительных характеристик услуг, обратив, однако, ваше внимание на то, что не все услуги обязательно должны обладать всеми девятью характеристиками. В табл. 2.3 показано, насколько та или иная характеристика применима к услугам, относящимся к четырем разным категориям сервисных процессов, описанных в этой главе.

Эта таблица демонстрирует, что, когда речь идет исключительно об основном сервисном продукте, то все девять элементов присущи услугам, связанным с обслуживанием людей, а именно к действиям по отношению непосредственно к самой особе клиента, причем при условии, что результат этих действий поддается физическому восприятию. Кроме того, при обслуживании вещей или в случае информационного обслуживания клиент не всегда принимает участие в процессе.

В прошлом большей части услуг, относящихся к категориям обслуживания вещей, и услуг, основанных на информации, были присущи первые восемь элементов. Это объясняется тем, что применялась традиционная модель предоставления услуг, согласно которой клиенту обязательно приходилось посетить место, где его обслуживали. Особенно четко такая модель работы прослеживалась при предоставлении банковских и образовательных услуг. С появлением и развитием новейших технологий и систем удаленного доступа появляется множество новых услуг, производство которых можно организовать в любой точке земного шара, а их оказание может осуществляться как по физическим каналам с использованием транспортной системы, так и по электронным каналам связи в киберпространстве. Для продвижения и рекламы новых услуг информационного поколения требуются новые подходы и методы. Особенное внимание во всех главах нашей книги уделяется электронным средствам обслуживания, а глава 18 целиком посвящена обсуждению новейших сервисных технологий. Более подробные сведения о влиянии информационных технологий на формирование рыночных стратегий можно найти в материале для чтения, представленном Джоном Дейтоном, "Рынки услуг и Internet", который предлагается вашему вниманию в конце части IV.

ТАБЛИЦА 2.3. Применимость отличительных характеристик услуг к разным типам сервисных процессов

Отличительная характеристика	Обслуживание людей	Обслуживание вещей	Обслуживание умственных потребностей	Услуги, основанные на обработке информации
Клиент становится владельцем услуги	Да, но в сфере общественного питания клиент получает право распоряжаться результатом обслуживания	Да, но некоторые запчасти, замененные в процессе ремонта, становятся собственностью клиента	Да	Да, но результат обслуживания может быть отпечатан или сохранен на другом информационном носителе (например, отчет консалтинговой фирмы)
Услуги неосязаемы	Да, однако материальные элементы влияют на чувство удовлетворения и ощущение комфорта клиентов	Да, но результат может приобретать материальную форму (например, вычищенная одежда)	Да	Да
Большая степень вовлеченности клиента в процессе обслуживания	Да, однако это участие остается пассивным, а не активным	Редко	Да, однако участие клиента зачастую является умственным процессом и происходит на расстоянии	Очень редко
Часть продукта может создаваться другими людьми	Да	Очень редко	Очень редко	Очень редко
Большее разнообразие вводимых факторов и результатов операционной деятельности	Да. Эти элементы плохо поддаются стандартизации из-за индивидуального участия многих людей	В большинстве случаев поддается стандартизации	В большинстве случаев поддается стандартизации	В большинстве случаев поддается стандартизации

Окончание табл. 2.3

Отличительная характеристика	Обслуживание людей	Обслуживание вещей	Обслуживание умственных потребностей	Услуги, основанные на обработке информации
Потребителям сложно оценить качество многих услуг	По-разному, в зависимости от того, насколько клиент знаком с услугой	По-разному, в зависимости от того, насколько клиент знаком с услугой и насколько визуально ощутим ее полезный эффект	По-разному, иногда оценить полезность услуги достаточно легко	По-разному
Отсутствие товарно-материальных запасов после производственного процесса	Да	Да	Возможна запись информации для последующего транслирования	Да, за исключением случаев, когда информация сохранена на физическом информационном носителе (напечатана или записана на диске)
Временной фактор более важен, чем в производственном секторе	Да (услуга оказывается в присутствии клиента)	Да, особенно если результат требуется незамедлительно (если очень важно время обслуживания)	Да, однако возможен сдвиг во времени за счет записи с последующим воспроизведением	Да, особенно если результат требуется незамедлительно (если важнейшим остается время обслуживания)
Системы предоставления услуг могут задействовать как электронные, так и физические каналы	Используются исключительно физические каналы (для доставки основного сервисного продукта)	Используются исключительно физические каналы (для доставки основного сервисного продукта	Используются как физические, так и электронные каналы	Используются как физические, так и электронные каналы

Резюме

В этой главе мы убедились, что, хотя услуги во многом разные, они все же имеют немало общих характеристик. Можно было бы долго изучать длинный перечень различий между товарами и услугами, но мы считаем, что полезнее выделить разные категории услуг и рассмотреть их проблемы с точки зрения маркетинга, операционной деятельности и менеджмента персонала в каждой категории.

Классификация услуг, рассмотренная в этой главе, основывается на четырех разных типах сервисного процесса. Предоставление одних услуг требует непосредственного контакта с клиентами (стрижка или проезд в автобусе), другие услуги направлены на сознание человека (образование и развлечения), третьи имеют дело с физическими объектами, четвертые основаны на обработке информации (бухгалтерский учет и страхование). Теперь вы понимаете, что процесс создания и предоставления любой услуги оказывает огромное влияние на маркетинг и менеджмент персонала сервисной организации. Разработка сервисного процесса — задача общая, а не одного конкретного отдела. Чтобы организация работала эффективно и имела благоприятный имидж, менеджерам и сотрудникам необходимо знать и хорошо разбираться во всех особенностях сервисного процесса их компании (особенно, если в него вовлечены клиенты).

ВОПРОСЫ

1. Перечислите, на основе каких разных критериев можно классифицировать услуги. В чем состоит польза каждого этого классификационного подхода с точки зрения менеджера?
2. Приведите примеры длительных и кратковременных полезных эффектов, возникающих в процессе оказания услуг, проанализируйте их суть.
3. Каким образом интерьер помещения, в котором проводится обслуживание потребителей, влияет на степень удовлетворения клиента и на эффективность работы служащих сервисной компании?
4. Какие из дополнительных услуг на рис. 2.1 можно было бы оказывать через электронные каналы?
5. Какие, по вашему мнению, проблемы этического характера могут возникать в процессе оказания услуг, связанных с удовлетворением умственных потребностей человека?

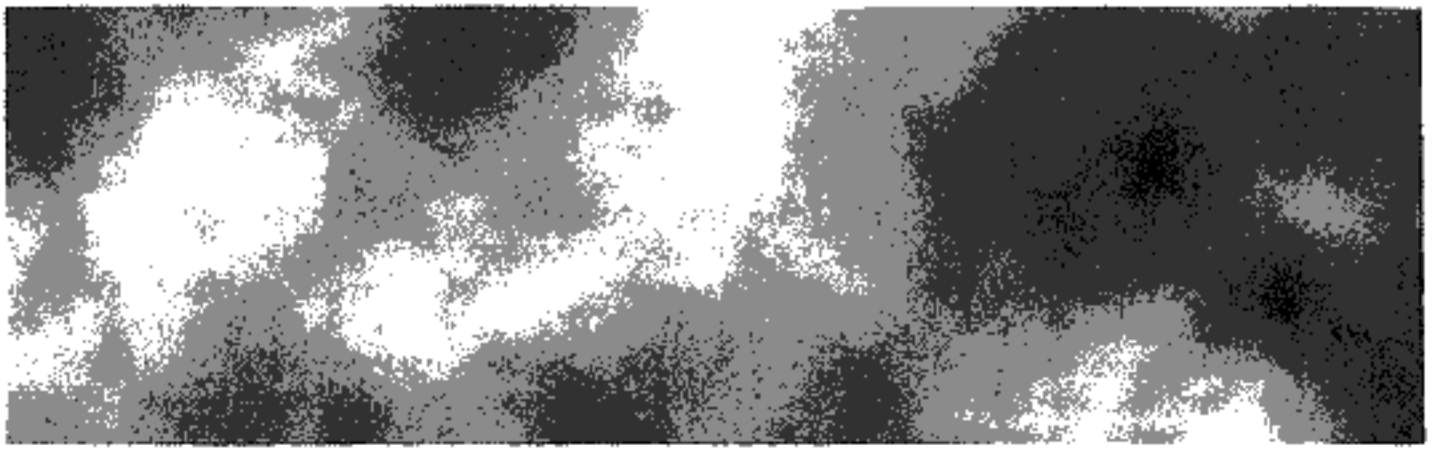
УПРАЖНЕНИЯ

1. Составьте список как минимум из 10 услуг, которыми вы пользовались за последнюю неделю. Разделите их на категории по типу сервисного процесса.
2. Составьте список разных типов "фабрики услуг", которые вы часто посещаете, и укажите, сколько раз в течение месяца вы посещали каждый из них.
3. В каких случаях клиент может заменить физическое посещение места оказания услуги удаленным обслуживанием?
4. Каким образом другие клиенты воздействуют на ваше восприятие той или иной услуги, в чем положительные или отрицательные моменты такого влияния?
5. Выберите одну из крупных программ дистанционного обучения (это может быть как определенный профессиональный курс — медицина, право, архитектура

и т.п., так и общий виртуальный университетский курс) и составьте краткий отчет по ее реализации. Каково соотношение физических и электронных каналов в процессе обслуживания?

КОММЕНТАРИИ

1. Shelby D. Hunt, *Marketing Theory: Conceptual Foundations of Research in Marketing* (Columbus, OH: Grid, Inc., 1976), p. 117–118.
2. Melvin T. Copeland, "The Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods", *Harvard Business Review*, April 1923, p. 282–289.
3. Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Summer 1983, p. 9–20; Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), p. 31–34; John Bowen, "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter 1990, p. 43–49; Rhian Silvestro, Lyn Fitzgerald, Robert Johnston, Christopher Voss, "Towards a Classification of Service Processes", *International Journal of Service Industry Management*, March 1992, p. 62–75; Hans Kasper, Wouter De Vries, Piet Van Helsdingen, *Services Marketing Management: An International Perspective* (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999), p. 43–70.
4. Классификационные подходы взяты из статьи Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Summer 1983; это дополненные и переработанные материалы работы T.P. Hill, "On Goods and Services", *Review of Income and Wealth*, December 1977, p. 315–338. Обсуждение услуг с точки зрения их производства приведено в статье "Dealing with Inherent Variability: The Difference between Manufacturing and Service?", *International Journal of Production Management*, April 1987, p. 13–22.
5. Классификация услуг технологического характера основана на работах Pratibha A. Dabholkar, "Technology-Based Service Delivery", in T.A. Schwartz. D.E. Bowen, S.W. Brown (eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, March 1994; (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), p. 241–271.
6. David A. Light, "Pioneering Distance Education in Africa", *Harvard Business Review*, September–October 1999, p. 26.
7. Leyland Pitt, Pierre Berthon, Jean-Paul Berthon, "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy", *Business Horizons*, March–April 1999, p. 19–28.
8. Alan Cane, "Transatlantic Internet Cable Goes into Service", *Financial Times*, March 5, 1998, p. 4.



Глава **3**

Управление контактами в сервисном процессе

Весь мир театр. И люди в нем актеры. У них свои есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль.

— Вильям Шекспир, "Как вам это понравится"
(пер. Т. Щепкиной-Куперник)

Некоторые виды услуг предполагают активное взаимодействие их пользователей с сервисной организацией, включая личное посещение предприятия и общение с его сотрудниками, как, например, при посещении ресторана или использовании услуг авиакомпании. В других случаях клиенту нет необходимости посещать офис компании, а общаться с ее представителями приходится лишь тогда, когда что-то случается, причем общение зачастую ограничивается беседой по телефону. К этой категории компаний можно отнести поставщиков электроэнергии и кабельные телевизионные компании.

В этой главе пойдет речь обо всех видах взаимодействия между клиентом и обслуживающей организацией, начиная от самого незначительного и заканчивая наиболее активным. Лейтмотивом данной книги я считаю то, что в основе активных и пассивных контактов между клиентом и сервисной компанией лежат кардинально отличные принципы. Вы увидите, насколько значительное влияние на характер этого взаимодействия оказывает его активность и продолжительность, каким образом оно влияет на формирование стратегий, направленных на повышение продуктивности обслуживающего персонала и качества обслуживания.

Каждая из четырех категорий, на которые условно разделены все сервисные процессы в главе 2, подразумевает, что для получения услуги обязательно требуется хотя бы минимальное участие со стороны клиента. Очевидно, что компании сегодня по-прежнему стараются как можно больше вовлечь клиента в процесс оказания услуги при том, что, как правило, эту

услугу можно получить и при менее активном взаимодействии с поставщиком услуг. Зачастую такой подход объясняется стремлением клиента к индивидуальному обслуживанию. Однако во многих случаях это происходит просто от нежелания менеджеров пересмотреть традиционные подходы к оказанию услуг в пользу новых прогрессивных форм, предусматривающих меньшую степень участия потребителей в сервисном процессе.

В данной главе рассматривается, каким образом характер и продолжительность контактов влияют на восприятие услуги клиентом и как правильно управлять контактами для наиболее полного удовлетворения потребностей клиента и получения результата, желаемого для самой сервисной компании. При этом затрагиваются следующие важные проблемы:

1. Каким образом изменение уровня взаимодействия потребителя с сервисной компанией влияет на стратегии планирования процесса обслуживания и на сам процесс?
2. В чем состоит отличие между сервисными операциями "на сцене" и "за кулисами"?
3. Что такое критические происшествия и как они влияют на удовлетворенность клиента обслуживанием?
4. Что можно понять, рассматривая процесс обслуживания как своеобразное театральное представление?
5. Как сказывается неадекватное поведение клиента на сервисной компании, на ее сотрудниках и на других клиентах?
6. Какая потенциальная роль отводится клиенту в процессе обслуживания?

Клиент и сервисный процесс

На каком этапе клиент становится одним из элементов процесса обслуживания? Как мы уже знаем, в сфере услуг потребителю отводится намного более активная роль, чем в производственной сфере. Компании, предлагающие услуги, направленные на человека, обычно ожидают, что клиенты физически посетят, как это называет Теодор Левитт, "фабрику на местах", т.е. место, где сливается в единый процесс создание услуги, ее оказание и потребление [1]. Существуют и альтернативные варианты: когда служащий компании приезжает на дом или в офис клиента либо взаимодействие клиента с сервисной компанией осуществляется на расстоянии, через различные физические или электронные каналы.

Если клиенту отводится в процессе обслуживания довольно активная роль, то от него в значительной степени зависит эффективность работы сервисной организации. Иногда клиенту необходимо тесно взаимодействовать с работниками компании, в других случаях он может выбрать полное самообслуживание. Однако в обеих ситуациях клиент активно участвует в процессе производства услуги (ситуация, совершенно противоположная той, которая наблюдается в производственной сфере, особенно если речь идет о производстве товаров массового потребления).

Развитие технологий и участие клиента в сервисном процессе

Новые технологии открывают перед организациями новые возможности производства и предоставления услуг, в особенности основных и дополнительных услуг, основанных на обработке информации [2]. Однако перейти на принципиально новую, технологическую модель обслуживания в устоявшихся отраслях иногда довольно сложно, поскольку традиционный способ обслуживания характеризуется сложившимися устоями и культурой, а постоянные клиенты компаний привыкают делать то или иное определенным образом. Поэтому некоторые сервисные фирмы считают,

что намного проще начать предлагать совершенно новую услугу, процесс предоставления которой ничем не будет напоминать ее традиционную предшественницу. Так, например, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами Internet, позволяющими привлечь новых потребителей и снизить издержки, американский банк *First USA Bank* принял решение открыть Internet-филиал, который получил довольно необычное имя. В середине 1999 года начал свою деятельность *WingspanBank.com*, который работает под лозунгом, перевести который можно примерно так: "Если ваш банк основан сегодня, он должен работать именно так". За 10 лет до этого подобную стратегию выбрал британский *Britain's Midland Bank* (теперь *HSBC Bank*): под названием *First Direct* был открыт дочерний банк, который впервые начал дистанционное обслуживание клиентов исключительно по телефону. Это был первый банк, который работал круглосуточно и без выходных и в свое время привлек к себе пристальное внимание всей банковской индустрии [3]. (Об организации и развитии этого банка подробно рассказывается в ситуации для анализа "*First Direct*: банковское обслуживание без филиалов" в конце этой книги.)

Очевидно, что взаимоотношения с банком тех клиентов, которые предпочитают управлять своими счетами исключительно по телефону или через компьютер, кардинальным образом отличаются от контактов, в которые вступают клиенты, продолжая посещать удобно расположенный для них филиал банка. Первые явно оказываются в выигрыше — они могут общаться с банковскими служащими по телефону или с помощью компьютера независимо от времени суток и своего географического расположения. Им не приходится физически посещать здание банка. Контакт клиента с банком при этом сводится к использованию сети банкоматов, охватывающей практически все регионы, в которых может находиться клиент. При этом иногда банкомат даже не принадлежит банку, в котором клиент имеет счет. При возникновении какой-либо проблемы можно связаться по электронной почте или по телефону с центром обслуживания клиентов, который работает 24 часа в сутки. Таким образом, впечатление клиента о работе *First Bank* складывается на основе того, насколько быстро происходит соединение с оператором (согласно принятым стандартам, время этого соединения не должно превышать 20 секунд для 75% входящих звонков); насколько вежливо и профессионально отвечает оператор и насколько оперативно он выполняет свои функции. Мнение людей о работе *WingspanBank.com* зависит преимущественно от удобства, привлекательности и простоты использования его Web-сайта. Если необходимо получить консультацию, клиент может связаться с представителем банка по телефону (круглосуточно и без выходных), по электронной почте или даже отправить письмо обычной почтой. Следует, однако, отметить, что хотя рекламный слоган Web-сайта *WingspanBank.com* утверждает, что его клиенты "могут забыть о таком понятии, как банковский рабочий день", все же по состоянию на начало 2000 года некоторые виды обслуживания (например, прием заявок на выдачу кредита на приобретение недвижимости), которые предоставляются по телефону, можно получить только в установленные часы и только в рабочие дни, т.е. с понедельника по субботу [4].

Понятно, что, лично посещая отделение банка, клиент расходует больше времени и усилий. У каждого отделения есть часы работы, в течение которых можно получить ту или иную услугу, кроме того, на дорогу туда и обратно также требуется определенное время. При этом на впечатление клиента о банке оказывает влияние как внешний вид здания, в котором он расположен, так и его интерьер. Вполне возможно, что клиенту потребуется какое-то время подождать в очереди; затем последует общение с клерком, которого в большинстве банков отделяет от клиента стеклянное или зарешеченное окно (из соображений безопасности). Однако следует признать, что многие люди предпочитают традиционный способ обслуживания, особенно если они долгое

время знакомы с сотрудниками банка, которые их обслуживают, или же если они недолюбливают автоматику Так, результаты недавно проведенного среди американцев опроса показали, что 73% респондентов отдают предпочтение живому общению с работниками банка, а 64% опрошенных заявили, что для некоторых операций использование технологий вообще неприемлемо [5] И все же, учитывая огромные размеры американского рынка финансовых услуг, остаются сотни тысяч тех, кто предпочитает использовать достижения новейших технологий Причем, по мнению специалистов, соотношение будет увеличиваться в пользу последних по мере того, как новое поколение клиентов, свободно обращающихся с технологиями, будет пополнять рынок, а различные "технофобии" начнут исчезать с ростом уровня образованности, по мере все более широкого применения достижений науки и техники.

В каждой отдельно взятой ситуации потребители услуг очень отличаются друг от друга, а обслуживающий персонал работает с каждым клиентом персонально [6] Чем дольше и активнее клиенты принимают участие в сервисном процесс обслуживания, тем выше вероятность того, что процесс обслуживания каждого нового клиента будет отличаться от того, как обслуживаются другие клиенты (или даже тот же самый клиент во время предыдущего контакта визитов). Эти вариации далеко не так уж плохи. По сути, многие клиенты требуют к себе именно индивидуального подхода, при котором они воспринимались бы как личности со своими персональными запросами и потребностями. Для работников сервисных организаций основная задача в данном случае заключается в том, чтобы быть предельно гибкими и уметь находить индивидуальный подход к каждому клиенту, а не обслуживать его точно так же, как предыдущего [7].

Многие проблемы, которые возникают между клиентами и обслуживающим персоналом сервисных предприятий, основаны на неприятных инцидентах, происходящих во время их контактов Стараясь максимально упростить процесс предоставления услуги, повысить продуктивность и снизить факторы, негативно влияющие на качество услуги, некоторые компании начинают использовать достижения технологий с тем, чтобы свести к минимуму и даже исключить контакты между клиентом и обслуживающим персоналом. Так непосредственные личностные контакты уступают дорогу обслуживанию по телефону. Кроме того, обслуживание с использованием персонала во многих сервисных отраслях сменяется самообслуживанием, часто с применением компьютерной техники или простой в управлении аппаратуры. Более того, в ряде случаев голосовые телефонные контакты начинают постепенно дополняться или даже вообще вытесняться Web-сайтами сервисных компаний.

Контакты в сервисном процессе: уровни взаимодействия с клиентом

Контакт в сервисном процессе представляет собой период времени, на протяжении которого клиент принимает в обслуживании непосредственное участие [8] В некоторых случаях весь процесс предоставления услуги можно свести к единственному контакту, в течение которого сразу происходит заказ, оплата и непосредственное предоставление самой услуги. В других случаях присутствие клиента требуется несколько раз, взаимодействие может происходить на протяжении определенного времени, и к нему привлекаются разные служащие; иногда обслуживание проводится в нескольких разных местах (как, например, в случае с авиаперелетом). Хотя некоторые исследователи используют термин *контакт* просто для описания межличностных взаимодействий, возникающих между потребителем и служащими сервисной организации [9], для получения действительно реалистичной картины необходимо принимать во внимание также контакты клиентов с оборудованием для самообслуживания По мере возрастания степени участия потребителя в процессе обслуживания контакты будут становиться

более частыми и продолжительными Мы сгруппировали услуги по трем уровням контактов с клиентом, основываясь на степени их взаимодействия с обслуживающим персоналом, материальными (физическими) элементами услуги или двумя факторами, вместе взятыми (рис 3 1)

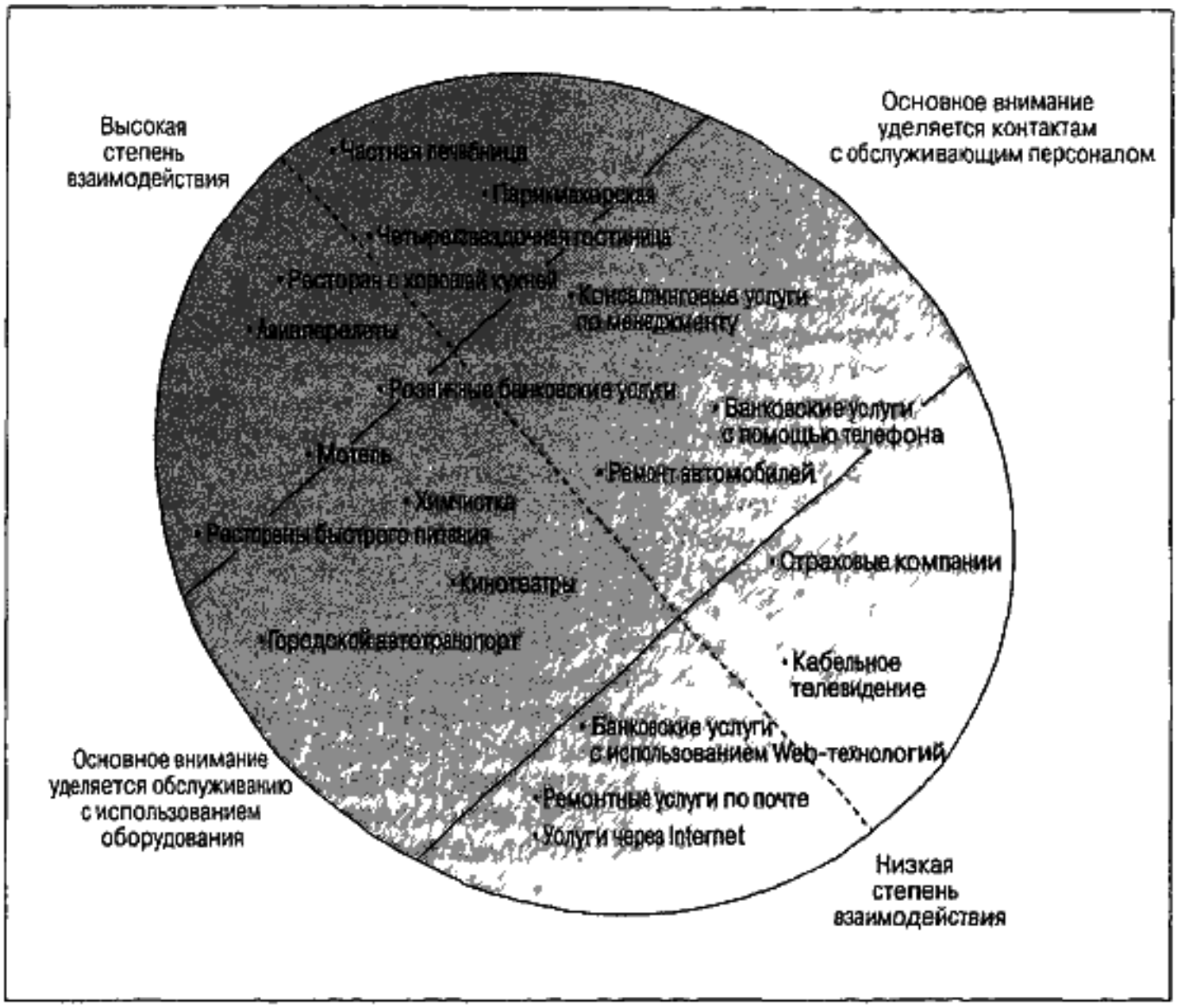


Рис. 3.1. Разные уровни взаимодействия клиента с сервисной организацией

Обратите внимание, что традиционные банковские услуги, услуги, предоставляемые банками по телефону, или банковское обслуживание на дому с использованием Web-сайта банковской организации, расположены на схеме в совершенно разных местах.

К *услугам с высоким уровнем взаимодействия* относятся те, которые требуют личного посещения клиентом сервисного предприятия. При этом потребители активно контактируют с сервисной организацией и ее персоналом на протяжении всего процесса обслуживания (как, например, в парикмахерской или в медицинском заведении). Все услуги, направленные на человека, требуют непосредственного присутствия клиента на сервисном предприятии (кроме тех, которые предоставляются на дому или на рабочем месте) и считаются услугами с высокой степенью взаимодействия. Предоставление услуг, которые принадлежат к остальным трем категориям, тоже может требовать непосредственного участия клиента, но это обычно остается данью традиции или вызвано предпочтениями потребителей или отсутствием каких-либо других

вариантов, в этом случае клиент приходит на место, где предоставляется услуга, и остается там до тех пор, пока этот процесс не завершится В качестве примера услуг, которые традиционно остаются услугами с высоким уровнем взаимодействия, но для предоставления которых могут использоваться другие технологии, что позволяет в значительной мере снизить степень контакта, назовем услуги банковских филиалов, приобретение товаров через магазины розничной торговли и услуги в сфере высшего образования

Услуги со средним уровнем взаимодействия требуют меньшей степени контакта с сервисными организациями, чем услуги описанного выше типа Они включают в себя такие услуги, для получения которых клиенту необходимо посетить сервисную фирму (либо представители компании приезжают на место, указанное заказчиком), но он либо вообще не присутствует во время процесса обслуживания, либо его контакт с обслуживающим персоналом сводится к минимуму Такие контакты обычно сводятся, во-первых, к налаживанию взаимоотношений и выяснению потребностей людей (например, консультационные услуги или консультирование по финансовым вопросам, когда потребителю только сначала необходимо посетить офис консалтинговой компании, но впоследствии его присутствие во время предоставления этих услуг практически не требуется), во-вторых, к тому, что человек приносит вещь, принадлежащую ему и нуждающуюся в ремонте или другом обслуживании, и оставляет ее в сервисном предприятии, в-третьих, к попытке решить какую-либо проблему

Услуги с низкой степенью взаимодействия требуют минимального или вообще не требуют непосредственного контакта потребителя с компанией, предоставляющей услуги. Вместо этого контакт осуществляется через электронные или физические каналы, и такая тенденция становится все более явной в современном обществе, ориентированном прежде всего на удобство и скорость. К этой категории относятся как услуги, направленные на удовлетворение ментальных потребностей человека (например, телевидение и радио), так и услуги, основанные на обработке информации (например, страхование). К ним можно также отнести услуги, направленные на физические объекты, когда предмет, требующий обслуживания, транспортируется до места предоставления услуги, либо когда услуга предоставляется из отдаленной точки электронным способом (особенно часто этот способ используется для решения различных проблем с программным обеспечением)

И наконец, следует отметить, что многие услуги с высокой степенью контакта постепенно трансформируются в услуги с низким уровнем контакта по мере того, как клиенты все чаще начинают приобретать товары через телемагазины, осуществляют банковские операции по телефону, ищут и покупают товары с помощью WWW При рекламе услуг, предоставляемых через WWW, основной упор, как правило, делается на их быстроте и удобстве Например, в рекламе *WingspanBank.com* новый и старый подходы к банковскому обслуживанию противопоставляются следующим образом "За те 60 секунд, пока вы будете искать свободное место, чтобы припарковаться возле вашего прежнего банка, мы уже сможем дать ответ на вашу заявку на получение ссуды ... и пусть машина останется в гараже Ваш новый банк — с вами в одной комнате"

Обслуживание как система

Уровень контакта с клиентом для компании, предоставляющей услуги, становится основным фактором при определении общей системы обслуживания сервисной фирмы. Она включает три пересекающиеся подсистемы: *сервисные операции* (процесс, в ходе которого обрабатываются вводимые факторы и создаются элементы сервисного продукта); *предоставление услуги* (процесс, в ходе которого проводится окончательная

сборка всех элементов сервисного продукта, и услуга предоставляется потребителю) и *маркетинг услуг* (который охватывает все контакты компании с клиентом, включая рекламу, выставление и оплату счета за услугу и маркетинговые исследования) (рис 3 2)

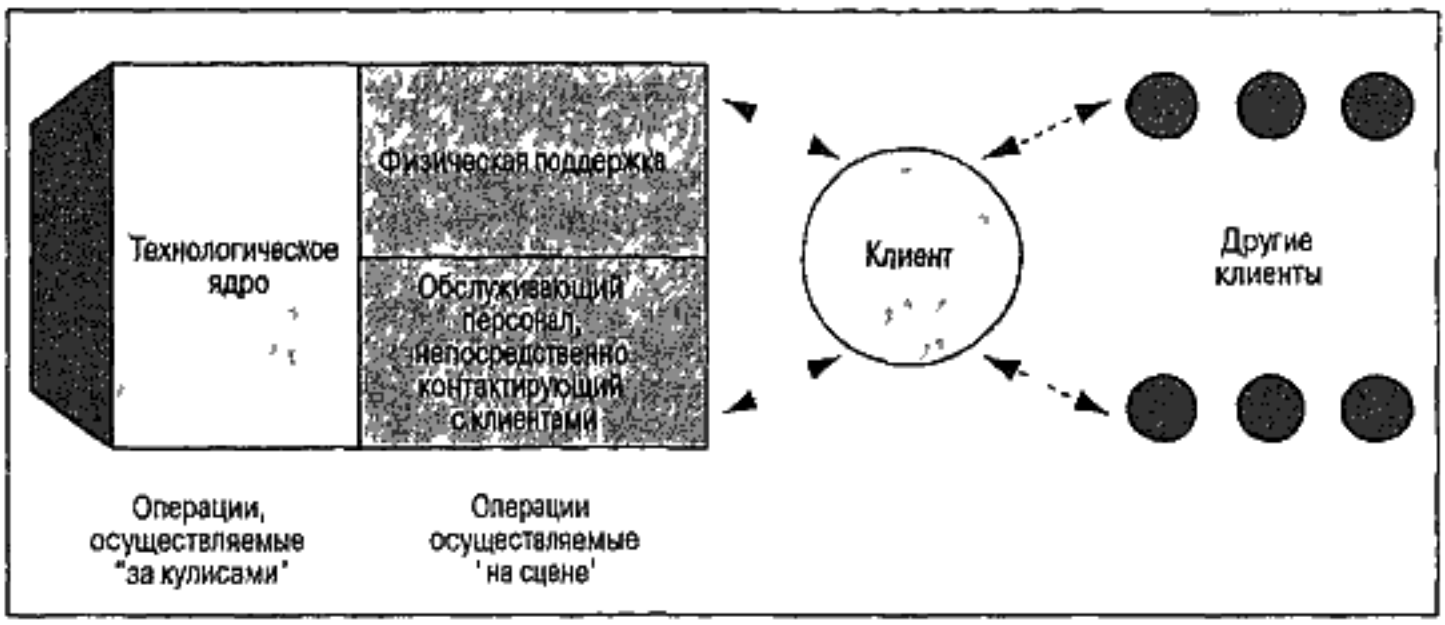


Рис 3.2. Сервисный бизнес как система

Источник Адаптировано по монографии Eric Langeard John E G Bateson, Christopher Lovelock, Pierre Eiglier, *Services Marketing New Insights from Customers and Managers* (Cambridge, MA Marketing Science Institute, 1981)

Некоторые части этой системы видимы для потребителя (или просто очевидны), другие скрыты (это иногда называют *технологическим ядром*) и об их существовании клиент зачастую даже не догадывается [10]. Некоторые исследователи для обозначения видимых и невидимых сервисных операций используют такие термины, как "видимый офис" и "невидимый офис" Другие, чтобы подчеркнуть сходство процесса обслуживания с театральным действием, пользуются такими терминами, как сервисные операции "на сцене" и "за кулисами" Поскольку эта аналогия нам тоже нравится, мы будем использовать ее в этой книге Подробное обсуждение этого подхода к сервисному процессу представлено в материале для чтения, подготовленном Стивеном Гроувом и Реймондом Фиском, "Театр услуг постановка сервисного процесса" (в конце части I этой книги)

Система сервисных операций

По аналогии с театром видимые компоненты сервисных операций можно поделить на те, которые связаны с актерами (или обслуживающим персоналом), и на имеющие отношение к декорациям (т.е здания, оборудование и другие материальные элементы сервисного процесса). То, что происходит "за кулисами", представляет для клиентов незначительный интерес Как и любая другая зрительская аудитория, они оценивают те процессы, в которых они принимают непосредственное участие, и, конечно же, основное внимание уделяют реальному конечному результату процесса обслуживания. Очевидно, что если персонал или системы, работающие "за кулисами" (например, системы оплаты, заказа или бухгалтерия), не могут выполнить порученные им задачи на должном уровне, это сказывается на качестве операций, которые выполняются "на сцене", и клиенты это быстро ощущают Например, постоянный посетитель ресторана, несомненно, будет немало разочарован, если он закажет по меню рыбу, но получит ответ, что данное блюдо приготовить нельзя (честно говоря, сотрудник ресторана

просто забыл утром сходить в рыбный магазин), или обнаружит, что рыба пережарена (а проблема заключается в том, что повар забыл отрегулировать терморегулятор духового шкафа). Можно привести множество примеров ошибок при выполнении операций "за кулисами": когда клиенту гостиницы выставляется неправильный счета из-за путаницы с ключами; когда студент не получает информации о заработанных баллах из-за того, что поломался компьютер в офисе секретаря колледжа; когда рейс самолета внезапно откладывается из-за того, что вовремя не был проведен технический осмотр двигателей, и. т.д.

Доля, которую занимают видимые для клиента сервисные операции, колеблется в зависимости от степени взаимодействия компании с клиентом. Поскольку при предоставлении услуг с высокой степенью взаимодействия требуется непосредственное присутствие потребителя в сервисной фирме, человек должен либо сам посетить компанию (хотя и в этом случае многие операции выполняются "за кулисами", и клиент их не видит), либо представитель организации со своим инструментом должен прибыть на место, заранее указанное клиентом. В качестве примеров упомянем ремонт автомобиля прямо на дороге, услуги тренеров по фитнессу, которые работают либо у клиента на дому, либо в его офисе. Услуги со средней степенью взаимодействия требуют меньшего вовлечения клиента в процесс обслуживания; следовательно, видимый компонент системы сервисных операций в общей системе обслуживания занимает меньшее место. При предоставлении услуги с низкой степенью взаимодействия обычно разрабатывается стратегия полного исключения контакта клиента с сервисной организацией, а подавляющая часть сервисных операций скрыта от глаз клиента и выполняется на значительно отдаленном от клиента расстоянии. Немногочисленные видимые элементы при этом ограничиваются контактами через почту и телекоммуникации. Вспомните о телефонной компании, услугами которой вы пользуетесь. Вы когда-нибудь задумывались о том, где находится автоматическая телефонная станция? А если вы пользуетесь кредитной карточкой, то вполне возможно, что ваши банковские операции обрабатываются очень далеко от вашего места жительства.

Система предоставления услуг

Система предоставления услуги определяет, когда, где и каким образом услуга предоставляется клиенту. Как показано на рис. 3.2, эта подсистема охватывает не только видимые элементы подсистемы сервисных операций — здания, оборудование и персонал, — но и влияет на других клиентов.

Традиционно сервисные компании всегда взаимодействовали со своими клиентами непосредственно. Однако для достижения многих стоящих перед ними целей — от снижения стоимости услуг и повышения качества обслуживания клиентов до повышения удобства услуг для клиентов — при предоставлении многих услуг, которые не требуют физического присутствия потребителей, сегодня идет активный поиск путей сокращения прямых контактов клиента с сервисной организацией. Наглядным примером такой тенденции может служить создание банком *Midland Bank* банка *First Direct*. По мере того как используются все новые электронные технологии и модернизированные физические потоки, позволяющие преобразовать услуги с высокой степенью взаимодействия с клиентом в услуги с низким уровнем контакта, видимый компонент системы сервисных операций сегодня сокращается во многих отраслях.

Следует отметить, что система самообслуживания обычно удобнее для клиентов, чем система, основанная на непосредственном контакте с обслуживающим персоналом сервисной организации. Такое оборудование, как автоматические топливные насосы, банкоматы, автоматы для продажи продуктов питания и напитков, легко установить во многих местах и оно доступно 24 часа в сутки и семь дней в неделю. В кафе

самообслуживания посетитель, перед тем как выбрать, может увидеть готовое блюдо. При посещении музея без экскурсовода человек может любоваться экспозициями, которые ему нравятся больше всего, сколько ему захочется. Однако система самообслуживания имеет и потенциальные недостатки. Нередко переход от обслуживания персоналом к самообслуживанию вызывает замешательство и недовольство клиентов. Следовательно, стратегия замещения обслуживающего персонала автоматами или другими новыми технологиями самообслуживания, как правило, должна сопровождаться широкомасштабной информационной кампанией, разъясняющей клиентам выгоды и преимущества нового подхода. Это также помогает разработать простое в применении оборудование, включая бесплатную телефонную линию, связывающую клиентов с сотрудником компании, способным ответить на их вопросы и помочь разрешить проблему. Конечно же, система самообслуживания применяется не только на сервисных предприятиях, отдаленных от персонала. Так, кафе самообслуживания и посещение музея без экскурсовода служат примерами того, как клиент берет на себя выполнение тех задач, которые в противном случае легли бы на обслуживающий персонал компании. В этой главе мы обсудим роль клиента как участника процесса создания услуги, действующего в сотрудничестве с сервисной компанией.

Используя аналогию с театром, можно сказать, что различие между высокой и низкой степенью взаимодействия клиента с компанией сродни разнице между игрой живых актеров на сцене и радиопостановкой. Клиенты, которые обслуживаются с низкой степенью взаимодействия, обычно никогда не видят того места, где выполняется работа; кроме того, чаще всего они общаются с представителем компании, который помогает им разрешить ту или иную проблему, по телефону. Не видя ни офиса, ни обстановки в нем, ни даже сотрудника фирмы, с которым они контактируют, клиенты вынуждены формировать свое мнение о качестве обслуживания на основе того, насколько быстро им удалось дозвониться в компанию, насколько приятен и вежлив голос собеседника и насколько быстро сотрудник фирмы решает возникшую проблему.

Если услуга предоставляется через общие электронные каналы, такие как автоматы самообслуживания, автоматические телефонные звонки на центральный компьютер офиса или домашний компьютер клиента, процесс обслуживания имеет очень мало общего с традиционным театральным представлением. Некоторые фирмы компенсируют это, присваивая аппаратуре имена, проигрывая музыку или анимированные графические изображения, добавляя различные звуковые эффекты и используя другие интерактивные средства, позволяющие в определенной мере воспроизвести традиционные ощущения человека в процессе обслуживания. Для этого, например, некоторые Web-сайты оформляются так, чтобы их вид максимально напоминал людям витрину магазина.

Ответственность за разработку систем предоставления услуг и управление ими до сих пор по традиции ложится на операционных менеджеров. Но служба маркетинга также должна принимать участие в этом процессе, поскольку понимание потребностей и предпочтений клиентов очень важны для создания действительно эффективной системы. Более того, если речь идет о таких сервисных предприятиях, на которых клиенты вступают во взаимодействие друг с другом, — например, о гостиницах, авиакомпаниях или почтовых отделениях, — их поведением необходимо осторожно управлять с тем, чтобы их действия не противоречили стратегии компании, включая такие важнейшие элементы, как удобство и безопасность других клиентов. И наконец, с точки зрения маркетинга нередко очень важно предлагать клиентам альтернативные системы предоставления услуг (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы").

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Какой вид обслуживания вы используете для получения банковских услуг?

Далеко не все клиенты приветствуют тенденцию перехода к обслуживанию с низкой степенью взаимодействия, поэтому некоторые фирмы предоставляют своим клиентам право выбора. Например, некоторые банки сегодня предлагают различные виды обслуживания клиентов. Предлагаем вашему вниманию список вариантов. Какие виды обслуживания используете вы? Какие вы хотели бы использовать в будущем? Какие из них доступны в настоящий момент?

1. Личное посещение банка и проведение всех операций через банковского служащего.
2. Использование почтовых служб для денежных переводов и для заявки на новую чековую книжку.
3. Использование банкомата.
4. Проведение сделок по телефону в ходе взаимодействия с банковским служащим.
5. Использование памяти (или дисплея) телефонного аппарата для связи с представителем банка в ответ на голосовую команду.
6. Проведение банковских операций с использованием домашнего компьютера, модема и специального программного обеспечения.
7. Проведение банковских операций через World Wide Web с использованием домашнего компьютера.

Какие факторы влияют на ваш выбор каждого из перечисленных выше вариантов? Связаны ли они с тем, какую сделку вы собираетесь провести, и зависят ли они от таких ситуативных элементов, как, например, погода или время суток? Играет ли роль ваше позитивное или негативное отношение к личным контактам с банковскими служащими? Существуют ли какие-либо другие объяснения вашего выбора? Что вы посоветовали бы предпринять своему банку, чтобы повысить качество обслуживания клиентов?

Предоставление услуг как театральное действо

Как уже говорилось, театр представляет собой хорошую метафору для описания сути услуг, поскольку процесс обслуживания состоит из множества процессов, которые клиент в определенной мере воспринимает как театральное представление. Особенно это сравнение подходит к сервисным организациям, предоставляющим услуги, требующие высокой степени контакта в клиентами (например, услуги медицинских и учебных заведений, ресторанов или отелей), и к компаниям, которые одновременно обслуживают большие потоки клиентов, а не занимаются индивидуальным обслуживанием (например, профессиональные спортивные организации, больницы, фирмы, работающие в сфере развлечений). На рис. 3.3 отображена относительная важность так называемых "театральных" элементов для различных типов сервисного бизнеса. Как видно на этом рисунке, при сдаче часов в ремонт большинство действий будет происходить "за кулисами" (т.е. они будут невидимы для клиента); в то же время, напротив, если человеку придется лететь на самолете или посетить спортивное состязание, практически все действия обслуживающего персонала предстанут перед ним как на сцене театра.

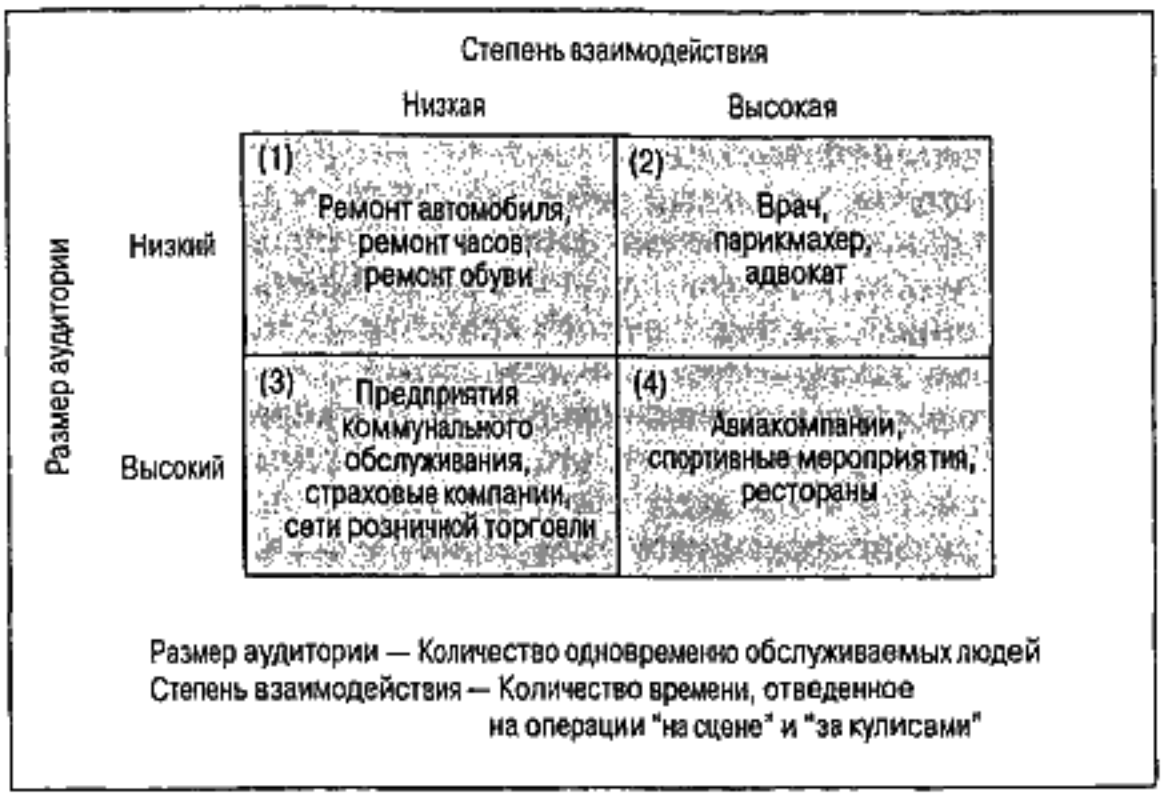


Рис. 3.3. Относительная важность "театральных" элементов для различных типов сервисного бизнеса

Источник. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analitical Framework for Services Marketing", in L.L. Berry, G.L. Shostak, G.D. Upah (ed.), *Emerging Perspectives on Service Marketing* (Chicago: The American Marketing Association, 1983), p. 45–49.

Более того, сервисные предприятия часто оборудованы "сценой", на которой разворачивается действие, причем "декорации" время от времени сменяются (например, по мере того, как пассажиры попадают в помещение аэровокзала, проходят пропускные терминалы и регистрируются, ожидают своего рейса и наконец занимают места в самолете). На "сцене" может быть минимум "реквизитов", как, например, в почтовом отделении, в котором все обычно предельно практично и просто; но они бывают и изысканными, как, например, убранство роскошных отелей. Многие "представления" тщательно отрепетированы и разворачиваются по четкому сценарию; другие — по сути своей импровизационные.

В некоторых случаях процесс обслуживания носит более четкий, ритуальный характер, чем в других. В среде со тщательно разработанной структурой, например, при обслуживании пациента в зубной клинике, передвижение "актеров" (в данном случае работников регистратуры, ассистентов, лаборантов и врачей) по "сцене" (по клинике), "декорации" (мебель и оборудование) и действия других "актеров" можно сравнить с четким разграничением ролей в театральной постановке.

Довольно часто клиенту не обязательно посещать сервисную компанию для просмотра "представления". Во многих случаях клиент сам имеет все условия, позволяющие организовать "передвижную сцену", на которой "актеры" будут выступать со своим "реквизитом". Например, компании часто нанимают бухгалтеров из специализированных фирм для выполнения тех или иных заданий в офисе заказчика [12]. (Следует отметить, что хотя для клиента это обычно очень удобно, для бухгалтера работа на выезде иногда превращается в сущий кошмар, например, если ему приходится находиться в необорудованном подвале, где хозяйничают крысы, или же часами заниматься инвентаризацией свежемороженых продуктов в заиндевевшем отсеке холодильной камеры!) Телекоммуникационные каналы связи предлагают альтернативную

среду для "театрального представления", в котором клиент участвует в действии на расстоянии. Этот способ горячо приветствуют те же бухгалтеры, которым, несомненно, намного удобнее выполнять заказы клиентов, сидя перед компьютером в своем удобном офисе, с использованием модема.

По аналогии с театром персонал, работающий непосредственно с клиентами, представляет собой "труппу", в которой каждый "актер" играет свою конкретную роль, а поддержку ему обеспечивают "технические работники театра", действующие "за кулисами". В некоторых случаях "актеру" при выходе "на сцену" необходимо облачиться в специальный костюм (традиционный белый халат медицинского работника, ливрея швейцара в роскошном отеле или практичная коричневая форма водителей почтовой службы *UPS*). Следует отметить, что если сотрудники сервисной фирмы носят специальную форму, это выделяет их среди представителей других компаний. С этой точки зрения дизайн форменной одежды можно сравнить с упаковкой товара, которая способствует признанию торговой марки и повышает ее популярность [13]. Во многих компаниях цветовая гамма и дизайн одежды неразделыно связаны с другими элементами корпоративного дизайна. В сервисных организациях к внешнему виду и одежде работников, непосредственно контактирующих с клиентами, предъявляются особые требования (например, компания *Walt Disney* запрещает своим сотрудникам носить бороды). В зависимости от рода деятельности работники сервисных компаний часто обязаны произносить конкретные фразы, например, объявления на различных языках, рекламные лозунги (припомните ваш последний контакт с рекламным агентом) или определенную фразу при прощании. Точно так же как в театре, в компаниях пишут сценарии, которыми определяются роли и поведение актеров. Устное приветствие может сопровождаться необходимым рукопожатием, взглядом и улыбкой. Среди распространенных ограничений упомянем запрет на курение, на принятие пищи и напитков, на жевание жевательной резинки во время выполнения служебных обязанностей и т.д.

Теория сценариев и ролей

Интересный подход к пониманию сути сферы услуг основан на теории сценариев и ролей. Если рассматривать оказание услуги как театральное представление, то и клиент, и сотрудники сервисной компании играют заранее определенные для них роли. По определению С. Дж. Гроува и Р. Фиска, *ролью* называется "набор определенных шаблонов поведения, которые усваиваются в процессе работы и общения и применяются индивидом в при определенных социальных взаимодействиях для максимально эффективного достижения намеченных целей" [14]. Роль определяют и как совокупность приемов общения или как ожидания общества, которые обусловливают необходимое поведение человека в той или иной ситуации [15]. В процессе обслуживания клиент и поставщик услуги играют каждый свою роль. Взаимное удовлетворение при этом зависит от *согласованности действий* обеих сторон, т.е. от того, насколько точно и четко они выполняют предписанные им роли во время сервисного контакта. Сотрудник должен исполнять свою роль на должном уровне, которого ожидает от него клиент, в противном же случае возникает чувство неудовлетворенности, и клиент может уйти навсегда. Клиент, в свою очередь, должен также "играть по правилам", нарушая которые, он рискует создать проблемы для фирмы, ее сотрудников и для других клиентов.

Сценарием называется последовательность действий, которые необходимо заучить и выполнять клиенту и сотрудникам компании в процессе обслуживания. Сценарии заучиваются в ходе выполнения должностных обязанностей, во время профессиональных тренингов и в процессе общения с другими людьми [16]. Так же

как в кинематографическом сценарии, сценарий в сфере обслуживания содержит детальное описание действий, которые требуется выполнить клиенту и работнику сервисной компании. Чем чаще клиент общается с компанией, тем лучше он знает сценарий. Любые отклонения от привычного хода событий могут вызвать негативную реакцию как клиента, так и сотрудника фирмы, а обе стороны могут остаться неудовлетворенными. Если сервисная компания принимает решение изменить сценарий предоставления той или иной услуги (например, за счет использования новых технологий снизить уровень взаимодействия клиента с компанией), ей необходимо провести подготовительную работу, чтобы должным образом подготовить обслуживающий персонал, а клиентов в достаточной степени проинформировать о новом сценарии и о его преимуществах.

Некоторые сценарии предельно стандартизированы, благодаря чему сотрудник быстро, легко и эффективно исполняет свои функции (скажем, служащий аэропорта, сопровождающий пассажиров эконом-класса к самолету). Такой подход позволяет решить две сложные задачи, с которыми сталкивается каждая фирма, работающая в сфере обслуживания, — как снизить непостоянство качества обслуживания и как достичь постоянного качества. Проблема в данном случае заключается в том, что постоянное повторение однообразных операций может спровоцировать машинальное оказание услуги, что также ущемляет интересы клиента.

Однако не все сервисные процессы ведутся по четкому сценарию. Для таких профессий, как врач, учитель, парикмахер или консультант по финансовым вопросам, которые требуют предельно индивидуального подхода к каждому клиенту, сценарий не расписывает стандартный набор действий, а предполагает различное поведение в зависимости от ситуации или специфики клиента. Если клиент впервые сталкивается с подобной услугой, он не знает, чего ему ожидать, и боится совершить ошибку. Сервисной организации надо быть готовой к тому, чтобы провести "ликбез" и подготовить клиента к новой роли в сервисном процессе, иначе его неадекватное поведение станет причиной неудобства для других клиентов. Интересный пример тренингов на основе сценариев, описанный Т. Кларком и Г. Салалманом, применяется кадровыми агентствами для подготовки претендентов на руководящие должности к собеседованию с потенциальным работодателем [17].

Четко разработанные сценарии действий для клиентов и обслуживающего персонала служат отличной базой для составления блок-схемы последовательности технологических операций. Поскольку сценарий содержит полное описание контактов в ходе оказания услуги, значительно облегчается выявление потенциальных или существующих проблем в конкретном сервисном процессе. В табл. 3.1 представлен стандартный сценарий посещения зубного врача для осмотра ротовой полости и снятия зубного камня, в котором принимают участие три человека: пациент, работник регистратуры и непосредственно дантист. У каждого из них своя конкретная роль.

Данный сценарий составлен таким образом, чтобы обеспечить максимум профессионализма и безопасности лечебного процесса (обратите внимание на использование резиновых перчаток и марлевой маски). Качественно оказать основную услугу (осмотр ротовой полости и лечение) можно лишь в том случае, если клиент будет сотрудничать с врачом, даже если эта процедура в лучшем случае просто неприятна, а зачастую и болезненна. Несколько элементов сценария связаны с информационными потоками. Дополнительное подтверждение времени визита позволяет сократить очередь и повысить продуктивность работы врача. Ведение истории болезни и постоянные заметки врача о пациентах также очень важны, поскольку благодаря этому он в любой момент может восстановить полную картину состояния здоровья пациента, а также более корректно назначать цену за оказанные услуги. Оплата услуг на месте позволяет

избегать неоплаченных счетов. Доброжелательное приветствие клиента и пожелание ему здоровья создает располагающую обстановку и несколько сглаживает те неприятные ощущения, которые возникают у многих при посещении зубного врача.

Таблица 3.1. Стандартная процедура осмотра ротовой полости у дантиста

Пациент	Регистратура	Зубной врач
1. Договориться по телефону о времени посещения	2. Дополнительно обсудить цель и подтвердить дату посещения	
3. Приехать в клинику	4. Поприветствовать клиента, уточнить цель посещения, направить клиента в комнату ожидания, сообщить врачу о прибытии клиента	5. Просмотреть свои заметки о пациенте
6. Ожидать очереди		7. Поприветствовать пациента и провести его в кабинет
8. Войти в кабинет, сесть в кресло		9. Просмотреть историю болезни, выяснить, какие проблемы возникли с момента последнего осмотра
		10. Прикрыть салфеткой одежду клиента
		11. Опустить спинку кресла, надеть марлевую маску, перчатки и очки
		12. Обследовать полость рта пациента (возможно, задать несколько вопросов)
		13. Разместить устройство для отвода слюны в ротовой полости пациента
		14. С помощью специального оборудования снять зубной камень
		15. Удалить устройство для отвода слюны; завершить процесс очистки
		16. Поднять спинку кресла; попросить клиента прополоскать рот

Окончание табл. 3.1

17. Прополоскать рот	18. Снять и выбросить перчатки и марлевую маску, снять защитные очки
	19. Сделать запись в карточке пациента, вернуть карточку в регистратуру
	20. Снять салфетку с пациента
	21. Вручить пациенту в подарок зубную щетку; дать несколько советов по уходу за ротовой полостью на будущее
22. Подняться из кресла	23. Поблагодарить пациента и попрощаться
24. Покинуть кабинет	25. Поприветствовать пациента; убедиться в том, что он удовлетворен оказанной услугой; выставить счет
26. Оплатить счет	27. Выписать квитанцию; согласовать и занести в журнал дату следующего посещения
28. Взять талон на посещение	29. Поблагодарить пациента и попрощаться
30. Покинуть клинику	

Постоянный анализ используемых сценариев позволяет найти способ повышения качества и производительности обслуживания и улучшить впечатление клиента от процесса потребления услуги. По мере того как вслед за появлением и внедрением новых технологий меняются и процедуры обслуживания и другие факторы, время от времени в сценарии необходимо вносить соответствующие коррективы.

Система маркетинга услуг

Естественно, существуют и другие факторы, которые влияют на общее впечатление клиента об услуге. Среди них следует упомянуть деятельность отделов рекламы и сбыта сервисной компании, телефонные звонки и письма обслуживающего персонала, процедуры выставления счетов за услуги, случайные контакты с сотрудниками компании и посещения ее зданий и помещений, отзывы прессы о сервисной фирме, мнения, высказанные ее нынешними или бывшими клиентами и даже участие в маркетинговых исследованиях.

Все вместе перечисленные выше компоненты, а также различные элементы подсистемы предоставления услуг, объединяются в так называемую *систему маркетинга услуг*. По сути, она включает абсолютно все источники, из которых клиент может что-либо

узнать о той или иной сервисной организации Поскольку обслуживание носит эмпирический характер, в каждом из этих элементов содержится та или иная "подсказка" о характере и качестве сервисного продукта, а непоследовательность и несоответствия между ними нередко приводят к падению уровня доверия к компании со стороны клиентов На рис 3 4 наглядно изображена система маркетинга услуг, для которых характерна высокая степень взаимодействия между клиентом и компанией

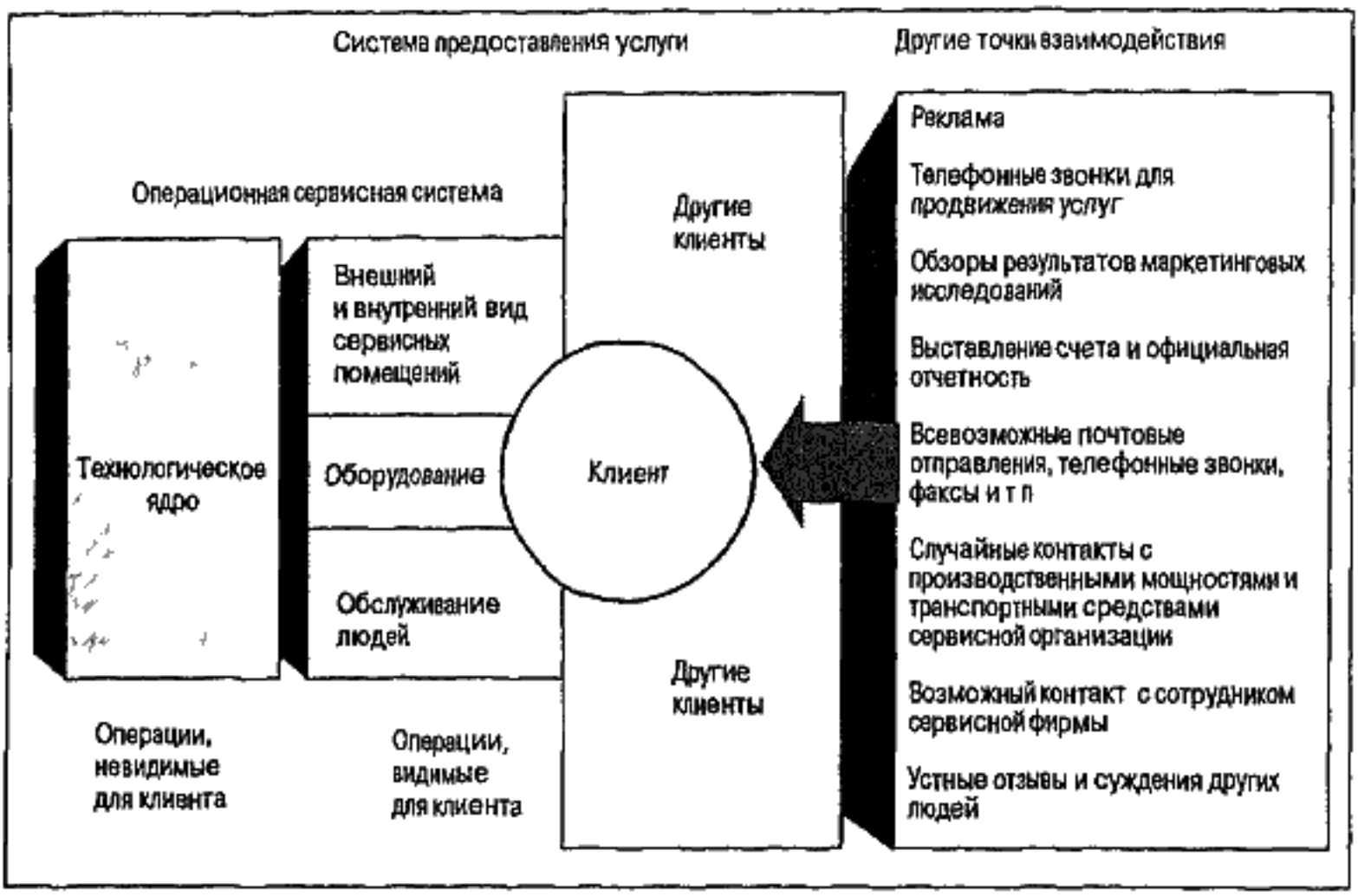


Рис. 3.4. *Система маркетинга услуг с высокой степенью взаимодействия между клиентом и компанией*

Как вам, очевидно, известно по собственному опыту, размер и структура системы маркетинга услуг варьируется в зависимости от конкретных характеристик каждой сервисной организации. На рис. 3 5 видно, насколько изменяется картина, если речь идет об услуге с низким уровнем взаимодействия между клиентом и компанией, как, например, при использовании кредитной карточки. Важность этого подхода к выработке концепции создания и предоставления услуги, в отличие от подхода, который носит характер внутреннего анализа сервисных операций, заключается в том, что он основан на точке зрения потребителя

Материальные свидетельства

Поскольку многие услуги по сути своей неосязаемы, часто их оценивать трудно Это приводит к тому, что клиенты нередко ищут какие-либо материальные "подсказки", позволяющие определить, насколько эффективно предоставляется та или иная услуга той или иной сервисной организацией, и зачастую это является скорее случайным процессом, чем запланированным. Например, какое впечатление произведет на вас беспомощно стоящий на обочине дороги поломанный автомобиль, принадлежащий компании, которая предоставляет услуги экспресс-доставки? Или мрачный пилот

авиакомпании, одетый в грязную и потрепанную форму? А что вы подумаете, если, посещая друга в больнице, увидите, что двор прекрасно убран, интерьер помещений привлекателен, обслуживающий персонал приветлив, вежлив и одет в элегантную и чистую форму?

Из-за того что процессы предоставления большинства услуг неосязаемы, материальные свидетельства позволяют клиентам получить определенное представление о качестве услуг и, в некоторых случаях, очень сильно влияют на то, как потребители (особенно неопытные) оценивают качество обслуживания Следовательно, менеджерам необходимо очень тщательно подумать о том, какое впечатление будут производить на людей осязаемые компоненты системы маркетинга услуг Более детально мы рассмотрим этот элемент модели 8Ps в главе 11, а в табл 3 2 представлен перечень основных материальных и коммуникативных элементов, под влияние которых прежде всего попадают потребители услуг

Само собой разумеется, количество видимых для клиента элементов сервисного процесса в значительной мере зависит от того, о какой услуге идет речь — с высокой или низкой степенью взаимодействия Если взаимодействие незначительно, компания может использовать дополнительные материальные свидетельства, активно рекламируя свои услуги на телевидении, в иллюстрированных журналах, газетах и брошюрах или на Web-сайте компании

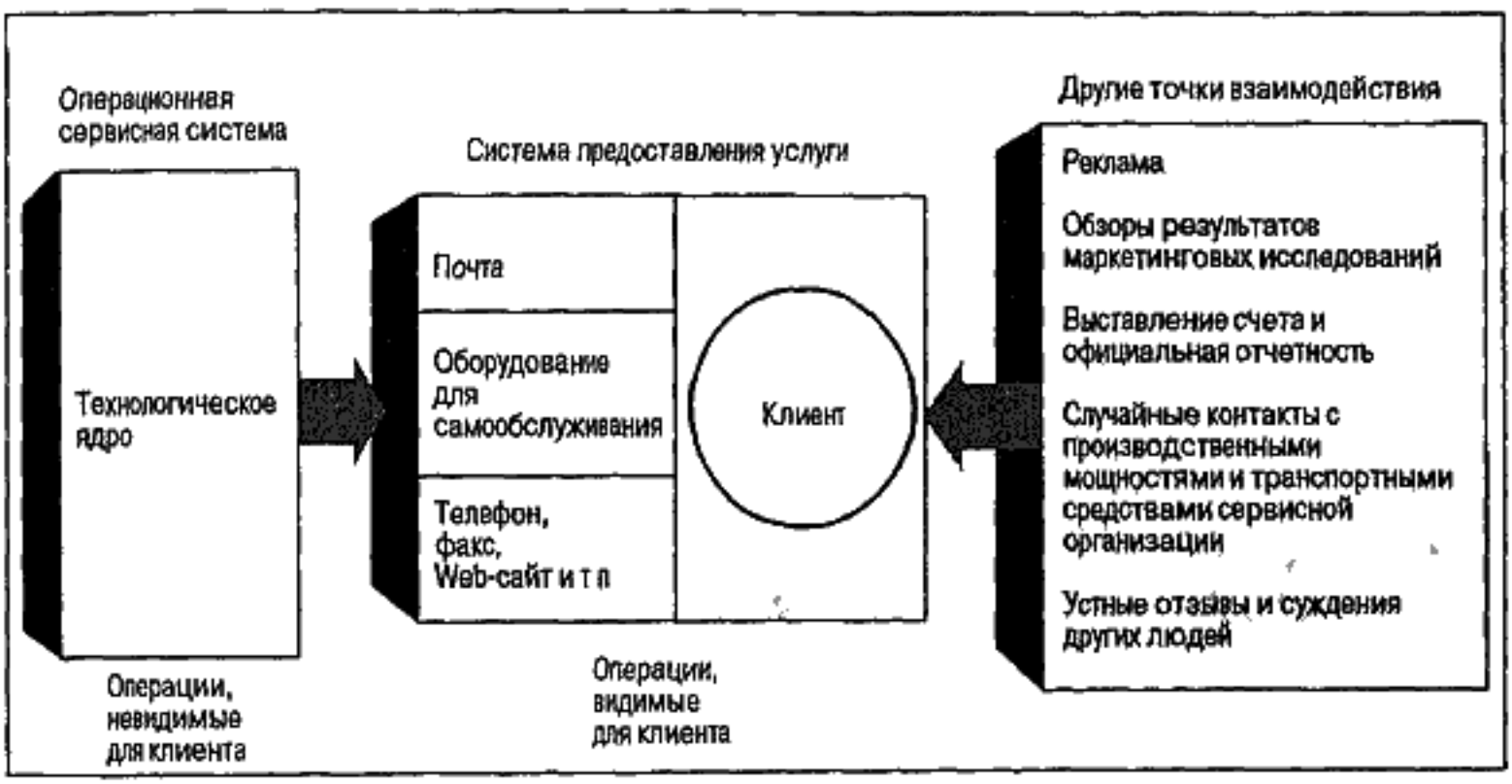


Рис. 3.5. Система маркетинга услуг с низкой степенью взаимодействия между клиентом и компанией

Управление контактами с клиентами

Многие услуги (особенно с высокой степенью взаимодействия клиентов с сервисной организацией) характеризуются частыми контактами потребителей с обслуживающим персоналом фирмы — либо персональными, либо по телефону. Кроме того, в процессе обслуживания возникают контакты между клиентами и физическими объектами и оборудованием Так, при предоставлении услуг с низкой степенью взаимодействия клиенты все больше контактируют с различными автоматическими устройствами, приходящими на смену обслуживающему персоналу

ТАБЛИЦА 3.2. ОСЯЗАЕМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА УСЛУГ

1. Обслуживающий персонал. Контакты с клиентами могут происходить персонально, с помощью телекоммуникационных средств (телефон, факс, телеграф, телекс, электронная почта) либо по почте и с использованием услуг экспресс-доставки. Такой персонал включает:
   - торговых представителей;
   - персонал, обслуживающий непосредственно клиентов;
   - бухгалтерский персонал и служащих, выставляющих счета за услуги;
   - технический персонал, который не принимает непосредственного участия в обслуживании клиентов (например, инженеры или уборщики);
   - официальных посредников, которых клиенты воспринимают как непосредственных представителей сервисной фирмы.
2. Производственные помещения и оборудование сервисной организации
   - Внешний вид зданий, места для парковки, ландшафтный дизайн
   - Интерьер и обстановка в офисе
   - Транспорт
   - Оборудование для самообслуживания, используемое клиентами
   - Другое оборудование
3. Неличностные коммуникации
   - Официальные письма
   - Буклеты, каталоги и руководства по использованию
   - Реклама в средствах массовой информации
   - Уличная реклама
   - Сообщения в средствах массовой информации
4. Другие люди
   - клиенты, обслуживаемые одновременно с другими
   - устные комментарии друзей, знакомых и даже незнакомых людей

Чтобы наглядно описать риски и возможности, связанные с контактами в сервисной сфере, шведский ученый-консультант Ричард Норман использовал сравнение этого процесса с корридой.

> Можно сказать, что качество услуги воспринимается клиентом в так называемый "момент истины", когда служащий сервисной организации и клиент лицом к лицу сталкиваются "на арене". В этот момент каждому приходится принимать решения самостоятельно... И то, насколько эффективен процесс обслуживания, определяется тем, насколько опытен, мотивирован и профессионален работник компании, с одной стороны, и каковы ожидания и поведение клиента – с другой [18].

В корриде на карту поставлена жизнь быка или матадора (а, возможно, и их обоих). А "моментом истины" называют момент, в который матадор убивает быка шпагой — не очень-то удачная аналогия для сервисных организаций, которые, как правило, стремятся наладить с клиентами долгосрочные взаимоотношения! Конечно же, метафора г-на Нормана означает, что в этот "момент истины" на карту поставлены

взаимоотношения клиентов с организацией. В отличие от корриды, цель маркетинга отношений (более детально это понятие обсуждается в главе 6) — предотвращение ситуации, когда один неудачный контакт влечет за собой разрушение уже существующих или потенциально возможных долгосрочных отношений между клиентом и сервисной организацией.

Следует отметить, что бывший исполнительный директор компании *Scandinavian Airlines System* Ян Карлзон в свое время использовал метафору "момент истины" как отправной пункт для преобразования *SAS* из организации, деятельность которой основана на операционных потребностях, в компанию, ориентированную на клиента. Г-н Карлзон сказал о своей компании следующее.

> За прошлый год каждый из 10 миллионов наших клиентов вступил в контакт с пятью служащими *SAS* и продолжительность каждого контакта в среднем составляла 15 секунд. Следовательно, образ *SAS* "создается" 50 миллионов раз в году в течение 15 секунд при каждом взаимодействии. Эти 50 миллионов "моментов истины" и являются теми моментами, которые в конечном счете определяют, будет ли *SAS* существовать как преуспевающая компания или ее постигнет крах. Это моменты, в которые мы должны доказать своим клиентам, что лучшей альтернативы, чем *SAS*, просто не существует [10].

Управление персоналом, непосредственно контактирующим с клиентами

Из высказывания г-на Карлзона очевидно, что между маркетингом и управлением персоналом сервисной организации существует четкая и устойчивая взаимосвязь. Ни в одном бизнесе, связанном с предоставлением услуг, в котором люди выступают неотъемлемой частью сервисного продукта, нельзя рассматривать работников, непосредственно контактирующих с клиентами, отдельно от маркетинговой стратегии компании. Кроме того, в настоящее время постоянно усиливается тенденция, в соответствии с которой работники, которые тесно контактируют с клиентами, начинают все больше заниматься не только обслуживанием как таковым, но и продажей услуг. Вследствие такого смещения ролей они должны теперь быть также маркетологами по совместительству. Таким образом официанты, банковские служащие и даже сотрудники аудиторских фирм обязуются заниматься стимулированием сбыта новых видов услуг и самостоятельно побуждать клиентов приобретать дополнительные услуги либо направлять их с этой целью к специалистам по сбыту своей компании.

Работу менеджеров сервисных компаний усложняет еще и то, что значительная доля ответственности за успех их организаций зачастую ложится на обслуживающий персонал низового уровня: на водителей автобусов, продавцов розничных магазинов; операторов, работающих на телефоне; секретарей фирм, предоставляющих профессиональные услуги (например, консультации по дизайну, юриспруденции или менеджменту) или агентов компаний по прокату автомобилей. Чтобы работать эффективно, эти работники, которые зачастую намного моложе, неопытнее и менее образованы, чем их клиенты, должны обладать знаниями и навыками как технического обслуживания, так и межличностного общения. Они обязаны не просто уметь четко и умело справляться с технической частью работы, но и делать это, находясь в тесном контакте со своими клиентами [20]. В главе 15 мы рассмотрим, насколько сильно влияет на производительность и качество сервисного процесса тщательный отбор персонала, его обучение, тренинги и наставничество.

Чтобы эффективно справиться со всеми этими сложными задачами, менеджерам сервисных фирм следует кратко и четко информировать своих служащих о том, какую позицию их компания стремится занять на рынке услуг. При этом, однако, следует

помнить, что одних только руководящих пособий и контролирующих процедур недостаточно для того, чтобы люди работали на постоянно высоком уровне. Необходимо также своевременно проводить тренинги для обслуживающего персонала, расширять их полномочия и обеспечивать поддержку менеджеров, постоянно давая служащим понять, что их важные, хотя и зачастую довольно непродолжительные контакты с клиентами, оказывают огромное влияние на степень удовлетворенности последних конечным результатом обслуживания. С этой целью сервисные компании иногда полностью изменяют свою организационную структуру, делая ее более плоской и как бы переворачивая "вверх ногами", а персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, поднимается на верхний уровень перевернутой организационной пирамиды [21]. Такая структура предполагает, что вместо того, чтобы стремиться управлять поведением служащих, менеджеры должны выступать как их наставники и ролевые лидеры, тем самым помогая своим подчиненным более эффективно обслуживать клиентов.

Критические события во время контактов с клиентами

Критическим событием называется конкретное взаимодействие (контакт) между клиентом и обслуживающим персоналом сервисной организации, которое имело особое значение для одной или обеих взаимодействующих сторон. Сегодня исследователями разработана методология критических событий (МКС), которая определяет принципы сбора и классификации таких инцидентов в процессе контактов служащих с клиентами. Такой анализ позволяет менеджерам выявить, какие типы происшествий во время обслуживания особенно важны для определения того, удовлетворен клиент качеством услуги или нет.

Критические события с точки зрения клиентов

Результаты анализа на основе МКС часто очень помогают выявить возможности для будущего усовершенствования процесса обслуживания. Определив наиболее вероятные "точки неудач" в ходе контактов с клиентом, в которых риск не удовлетворить потребителя услуг наиболее велик, менеджер сервисной фирмы делает первый шаг к принятию корректирующих решений, позволяющих избежать подобных инцидентов. Точно также анализ на основе МКС, позволяющий определить природу событий, которые с точки зрения клиентов свидетельствуют о высокой эффективности и качестве обслуживания сервисной организации, дает менеджерам возможность подготавливать обслуживающий персонал таким образом, чтобы служащие воспроизводили в своей будущей работе именно такие позитивные моменты.

Негативные критические события, которые были с успехом и оперативно разрешены, способствуют формированию приверженности потребителей к той или иной сервисной организации, поскольку демонстрируют им, что компания действительно думает и заботится о них. Следует отметить, что исследование 838 критических событий, проведенное Сьюзан Кевини, показало, что второй по частоте причиной перехода людей к обслуживанию у конкурентов (первой причиной была полная неспособность сервисной организации оказать основную услугу, 44% респондентов) стала неудовлетворенность клиентов качеством контактов с обслуживающим персоналом (34% респондентов). Среди других основных причин следует упомянуть завышенную цену (30% респондентов), неудобное время и несвоевременное обслуживание и плохое расположение "фабрики услуг" (21%), а также медленную реакцию компании на некачественное обслуживание (17%). Многие респонденты обосновали свой переход к другой компании комплексными причинами, например, как результат плохого обслуживания

с последующей неудовлетворительной реакцией на разрешение возникшей проблемы [22]. Выводы, сделанные на основе данного исследования, подчеркивают важность и истинность афоризма "Обслуживание — дело всех и каждого" независимо от должности сотрудника или основных задач того или иного отдела сервисной организации.

Аналогичные исследования проводились и в европейских странах — собраны сведения о 875 критических событиях в шести разных сферах обслуживания: трудоустройство, здравоохранение, образование, жилищно-строительные организации, общественное питание и транспорт [23] Эти исследования основывались на той же широкой классификации событий, однако, что не удивительно, отмечены существенные расхождения наиболее важных и значимых инцидентов в разных отраслях. Дальнейший анализ выявил также расхождения во времени происшествия. Так, оказалось, что 75% всех позитивных и негативных событий случались в момент потребления услуги клиентом, однако 14% событий обоих типов происходило перед моментом потребления, 10% — после Особое внимание менеджерам следует уделять анализу критических событий, которые возникают перед потреблением услуги, поскольку именно на них основано первое впечатление, которое создастся у потребителя о сервисной организации. Так, критический инцидент негативного характера на ранней стадии взаимодействия часто приводит к тому, что клиент прерывает свои контакты с фирмой еще до того, как приступит к потреблению основной услуги сервисной организации; в то же время позитивные события часто становятся началом долговременного и плодотворного сотрудничества. Происшествия позитивного характера, возникающие после потребления услуги клиентом, либо усиливают благоприятное впечатление от фирмы, либо помогают ей исправить ситуацию в случаях, если в процессе обслуживания возникли какие-либо проблемы. При этом, если после потребления услуги возникает негативная ситуация, она может либо испортить в общем благоприятное впечатление об услуге (при условии, что до сих пор все шло нормально), либо вызвать настоящее раздражение потребителя в случае, если и сам процесс обслуживания был неприятен и неэффективен.

Во врезке "Материалы исследований" рассказывается о выводах, сделанных после исследования критических событий, описанных потребителями, имевшими явно позитивный либо негативный опыт в процессе использования услуг авиалиний, отелей и ресторанов. Обратите внимание на слова, с помощью которых клиенты описывают разные типы контактов с работниками этих сфер обслуживания.

Критические происшествия с точки зрения персонала

Как вы понимаете, контакт между потребителем и служащим сервисной организации носит двусторонний характер. Поскольку бездумные или просто неприлично ведущие себя клиенты нередко создают массу совершенно ненужных проблем для обслуживающего персонала, который изо всех сил старается им угодить, менеджерам необходимо знать и понимать точку зрения работника относительно той или иной конкретной ситуации. Постоянное недовольство служащих в связи с неприятными инцидентами может даже вынудить хорошего работника уволиться из сервисной организации.

Во время еще одного анализа на основе МКС (оно проводилось теми же исследователями, которое выполнили исследование, описанное во врезке "Материалы исследований") критические события изучались с точки зрения служащих сервисных организаций [24]. (Это исследование описано в конце этой части, в материале для чтения "Точка зрения служащих на критические события в сервисном процессе", авторы Мэри Джо Битнер, Бернард Бумз и Луиза А. Мор.) Эти исследования показали, что более чем 20% негативных происшествий с точки зрения служащих произошли из-за

проблемных клиентов, которые были пьяны, словами или действием оскорбляли окружающих, нарушали законы и политику компании и не желали идти на компромисс с обслуживающим персоналом. Похоже, аксиома "клиент всегда прав" не всегда верна.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Изучение критических событий в авиакомпаниях, гостиничном хозяйстве и ресторанном бизнесе

Во время изучения критических событий группу клиентов попросили вспомнить о случаях очевидно негативного и позитивного взаимодействия со служащими авиакомпаний, гостиниц и ресторанов, и ответить на следующие вопросы.

- Когда произошло событие?
- Какие конкретные обстоятельства привели к данной ситуации?
- Что точно говорил или делал служащий компании?
- Исходя из чего вы сделали вывод о том, что данный контакт был предельно удовлетворительным (неудовлетворительным)?

В общем была собрана информация по 699 инцидентам, причем негативные и позитивные события распределились приблизительно поровну. Затем каждая из этих двух категорий была распределена по три группы:

1) реакция служащего на неспособность предоставить качественное обслуживание;
2) реакция служащего на требование клиентом несколько видоизмененной услуги, соответствующей его конкретным потребностям;
3) действия служащих, неоговоренные заранее и предложенные ими самостоятельно.

Анализ показал, что, когда служащие реагировали на критические события, возникшие из-за неспособности компании предоставить качественную услугу, случаев удовлетворительного исхода инцидентов было в два раза меньше, чем тех, которые заканчивались недовольством клиентов. Противоположный результат имел место, когда клиенты просили служащих каким-либо образом адаптировать услугу согласно тем или иным своим специфическим потребностям или требованиям. В третьей группе, т.е. когда речь шла о непредвиденных обстоятельствах и поведении в этих условиях обслуживающего персонала, удовлетворительные и неудовлетворительные исходы взаимодействий распределились поровну. В табл. 3.3 представлены конкретные инциденты, описанные словами клиентов.

Источник. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, January 1990, p. 71–84.

ТАБЛИЦА 3.3. ОТЧЕТЫ КЛИЕНТОВ О КРИТИЧЕСКИХ СОБЫТИЯХ В ХОДЕ КОНТАКТОВ С ОБСЛУЖИВАЮЩИМ ПЕРСОНАЛОМ

Группа 1. Реакция служащего на неспособность предоставить качественное обслуживание

Событие	
Удовлетворительный опыт	**Неудовлетворительный опыт**
А. Реакция на непредоставленную услугу	
Мне забыли оставить номер, но менеджер предоставил мне номер "люкс" для особо важных гостей по цене заказанного мною номера	Мы заблаговременно зарезервировали номер в гостинице. После приезда обнаружилось, что для нас комнаты нет — и никаких объяснений, никаких извинений, никакой помощи в поиске другого места для ночлега
Б. Реакция на медленное обслуживание без видимой причины	
Хотя я не высказывал никаких жалоб по поводу того, что мне пришлось почти полтора часа ждать свой заказ, официантка извинилась и сказала, что мой счет оплатит заведение	Служащие аэропорта постоянно предоставляли нам ошибочную информацию: часовая задержка рейса обернулась шестью часами ожидания в аэропорту
В. Реакция на неспособность качественно предоставить другую основную услугу	
Мой креветочный коктейль был наполовину заморожен. Официантка извинилась и не взяла с меня денег за весь обед	Один из моих чемоданов был изрядно потрепан и выглядел так, как будто упал с высоты нескольких сотен километров. Когда я попытался подать жалобу по поводу испорченного багажа, служащий ответил мне, что я лжец и просто стараюсь выудить у компании деньги

Группа 2. Реакция служащего на требование клиентом несколько видоизмененной услуги, соответствующей его конкретным потребностям

Удовлетворительный опыт	Неудовлетворительный опыт
А. Реакция на клиентов с "особыми потребностями"	
Стюардесса быстро и умело помогла мне успокоить ребенка, которого начало укачивать	За моим маленьким сыном, который летел один, от взлета до посадки в конечном аэропорту должна была присматривать стюардесса. В аэропорту Олбани она оставила его одного в здании аэропорта, и он сам должен был сделать пересадку на другой рейс
Б. Изменение услуги согласно предпочтениям клиента	
Портье гостиницы обзвонил множество касс и нашел мне билеты на интересующий меня матч	Официантка отказала мне в просьбе предоставить столик подальше от открытого окна из-за того, что в той части зала, которую она обслуживала, не было свободных мест

Продолжение табл. 3.3

На улице был обильный снегопад, и у меня поломалась машина. Я обошел десять гостиниц, но ни в одной из них не оказалось свободных мест. Но, в конце концов, один из служащих понял безвыходность моей ситуации и предложил мне перенести одну из коек в маленький банкетный зал и позволил там переночевать	Когда я возвращался с Гавайских островов, мне не разрешили пронести с собой принадлежности для подводного плавания на борт самолета, хотя они были оформлены как ручная кладь
В. Реакция на ошибку или оплошность, допущенную клиентом	
Я потерял в самолете свои очки; когда стюардесса нашла их, они были доставлены мне в гостиницу совершенно бесплатно	Мы опоздали на самолет из-за поломки автомобиля. Сотрудник авиалиний не помог нам найти альтернативный рейс
Г. Реакция на неподобающее поведение других клиентов	
Менеджер постоянно следил за неприятным парнем, сидевшим за стойкой бара, чтобы тот не побеспокоил окружающих	Обслуживающий персонал в гостинице никак не отреагировал на шумную группу подвыпивших людей, поднявших шум в холле гостиницы в три часа ночи

Группа 3. Действия служащих, не оговоренные заранее и предложенные ими самостоятельно

Удовлетворительный опыт	Неудовлетворительный опыт
А. Повышенное внимание к клиенту	
Официант обслуживал меня так, как будто я был членом королевской династии. Он действительно всячески показывал, что старается обслужить меня как можно лучше	Дама-портье вела себя так, как будто мы все ей смертельно надоели. Она смотрела телевизор и уделяла ему намного больше внимания, чем постояльцам гостиницы
Б. Неординарное поведение обслуживающего персонала	
Мы всегда берем в путешествия своих плюшевых медвежат. Когда мы вернулись в наш номер в гостинице, мы обнаружили, что горничная удобно усадила наших медвежат в кресло, и они даже держали друг друга за лапки	Мне нужно было еще пару минут, чтобы выбрать блюдо на обед. На просьбу немного подождать официантка ответила мне: "Надо смотреть в меню, а не в дорожную карту, тогда дело пойдет быстрее"
В. Поведение обслуживающего персонала в контексте моральных и культурных норм	
Официант вернул нам 50-долларовую банкноту, которую мой приятель, расплачиваясь, уронил под стол и не заметил	Официант в дорогом ресторане обращался с нами, как с бродяжками, только потому, что мы, школьники, зашли в его заведение после школьного бала

Окончание табл. 3.3

Г. Оценка в контексте гештальт-психологии	
Нам все так понравилось... Все прошло гладко и замечательно	Это был не полет, а какой-то кошмар. Вместо одного часа мы потеряли три с половиной. Кондиционеры не работали. Пилоты и стюардессы негодовали из-за грядущей забастовки работников аэропортов. Приземление было резким, и в довершение всего стюардессы и пилоты первыми покинули самолет
Е. Обслуживание в неблагоприятных условиях	
Продавец был явно в стрессовом состоянии, но держал себя в руках и делал все очень профессионально	

Источник. Адаптировано по изданию Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, Mary Stanfield Tetrault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, January 1990, p. 71–84.

Что значит недобросовестный клиент?

Многие люди, приезжающие в Северную Америку из других англоязычных стран, приходят в замешательство, услышав типично североамериканское слово *jaywalker* (в дословном переводе — глупый, беспечный пешеход). Этим словом называют неосторожного пешехода, пешехода-разиню, который переходит дорогу в необозначенных для этого местах, подвергая опасности и себя, и окружающих [25]. Приставка *jay-* пришла из XIX века и обозначает бездумного, неосторожного человека. Таким образом, в английском языке можно составить целый словарь довольно негативных терминов, добавляя к привычным существительным или глаголам приставку *jay-*. Как насчет *недобросовестного клиента* (jaycustomer), который, к примеру, *небрежно, неправильно пользуется* (jayusers) услугой или товаром, а потом еще и *неправильно поступает с отходами* (jaydisposes)? Давайте условимся, что недобросовестным клиентом мы будем называть такого потребителя, действия которого необдуманны или оскорбительны и причиняют неудобства сотрудникам сервисной компании и ее клиентам.

Каждая сервисная организация в своей деятельности неизбежно сталкивается с недобросовестными потребителями, однако мнения по этому вопросу делятся на две противоположные точки зрения. Одни придерживаются правила, что клиент всегда прав. Другие считают, что рынок услуг буквально заполонен неприятными людьми (и еще больше — недобросовестными корпоративными клиентами); от них вообще не стоит ожидать поведения, на которое рассчитывают уважающие себя и предельно порядочные поставщики услуг. Первую точку зрения активно исповедуют излишне оптимистично настроенные учебники по теории менеджмента; она также широко пропагандируется во время служебных собраний для мотивации сотрудников. Второе мнение часто разделяют более цинично настроенные менеджеры, которые уже успели не раз сильно "обжечься" в своей профессиональной деятельности. Следует сказать, что, несмотря на резкое расхождение этих противоречивых суждений, в каждом из них есть доля истины.

Шесть типов недобросовестных клиентов

Недобросовестных клиентов не любит никто. В худшем случае сервисным компаниям приходится пытаться предотвратить случаи ненадлежащего поведения; в лучшем случае им удается избежать таких потребителей, стараясь привлекать их как можно меньше. А поскольку выявление проблемы считается первым шагом к ее решению, мы предлагаем вам начать с обсуждения различных типов (или сегментов) нежелательных клиентов, которые представляют собой угрозу для поставщиков как товаров, так и услуг. Ниже представлены шесть групп основных широких категорий таких потребителей, каждой из которых мы дали свое общее название. Следует, однако, отметить, что многие работники сферы услуг, которым в ходе их деятельности приходится сталкиваться с такими "милыми" людьми, часто называют их своими "ласковыми" именами. По мере ознакомления с представленным материалом вы, возможно, сможете добавить и что-то свое.

Вор

Этот потребитель не собирается платить деньги, его цель — украсть товар или услугу (либо он хочет заплатить полцены, незаметно поменяв местами ценники, или вступает в необоснованный спор о якобы завышенной цене продукта). От недобросовестных клиентов данного типа прежде всего страдают розничные торговые предприятия. То, что розничные торговцы часто мягко называют усушкой, утруской или усадкой, ежегодно выливается в существенные убытки. Чтобы избежать этой проблемы, многие сервисные организации разрабатывают подробные и сложные схемы расчетов. Если же речь идет об услугах технологического характера, люди часто могут найти способ не заплатить за электроэнергию, бесплатно воспользоваться телефонной связью или незаконно подключиться к кабельному телевидению. Проехаться "зайцем" в транспорте, прошмыгнуть без билета в кинотеатр или бесплатно поужинать в ресторане превращается у некоторых в настоящее хобби. Не следует забывать также о нелегальных способах платежей, например, с использованием украденной кредитной карточки или чековой книжки, срок которой истек. Перед менеджерами сервисных предприятий стоит сложная задача разработать такие схемы, которые помогли бы предотвратить подобные случаи воровства и при этом избежать применения "гестаповских" методов по отношению к большинству своих потребителей, которые в основной массе честные и порядочные люди.

Когда я был выпускником Калифорнийского университета, один менеджер автобусной компании *Greyhound Bus Lines* попросил меня достать ему книгу, в которой описывалось множество способов, как можно украсть вещь или услугу и не быть пойманным. Эта книга весьма остроумно, хотя, возможно, и не слишком мудро, была выпущена под названием *Steal This Book* ("Укради эту книгу"), и в одном из ее разделов подробно объяснялось, как бесплатно прокатиться из одного города в другой на автобусе — именно та информация, которая была нужна этому менеджеру [26] В конце концов я нашел эту книгу на полке одного из книжных магазинов Стэнфордского университета, причем стояла она на самом видном месте. Бесспорно, это была настоящая энциклопедия, сборник советов, как получше ободрать обнаглевших богачей-предпринимателей (не забывайте, это были 1970-е годы). Компания *Greymong* занимала в ней явно почетное место, поскольку в книге был приведен полный набор всевозможных уловок для бесплатных и безнаказанных путешествий автобусами. Несколько смущенный тем, что не воспользовался советом с обложки, я все же подошел с книгой к молодой девушке за кассовым аппаратом, размышляя, не стал ли я первым покупателем, честно заплатившим за нее деньги. Я почти убежден, что сегодня текст

этого издания с множеством дополнений наверняка можно найти на каком-нибудь сайте в Internet.

Следует отметить, что мой знакомый сотрудник из *Greyhound* был на верном пути. Четкое понимание того, каким именно способом вас обворовывают, дает возможность принять превентивные меры, препятствующие краже, или же эффективно выследить вора и передать его в руки правосудия. При этом, однако, следует соблюдать большую осторожность, чтобы в ходе таких операций не настроить против своей компании честных и порядочных потребителей. Следует также помнить о том, что клиент может просто забыть оплатить товар или услугу по рассеянности. Во многих магазинах сейчас используют электронные ярлычки на товарах, которые снимает кассир при расчете. Если товар с таким ярлычком пронести через зону контроля, при выходе из магазина включится сигнал тревоги, после чего решение — вернуться и оплатить товар или же попытаться сбежать — остается за клиентом

Правонарушитель

Подобно тому как движение по заполненным машинами улицам требует соблюдения определенных правил дорожного движения, многие сервисные организации считают необходимым разрабатывать правила поведения для клиентов и сотрудников компании, соблюдение которых обеспечивает их безопасность на всех этапах обслуживания. Некоторые из таких норм, связанные со здоровьем и обеспечением безопасности человека, устанавливаются законодательно. Лучшего примера, чем путешествие на самолете, нельзя привести; вряд ли удастся найти более яркий пример огромного количества ограничений (исключая, возможно, тюремное заключение), которых обязан придерживаться психически и физически здоровый взрослый человек, пользуясь данной услугой. Помимо законодательных государственных ограничений, многие поставщики услуг разрабатывают свои внутренние правила, которые дополнительно повышают качество обслуживания, позволяют избежать недоразумений между потребителем и обслуживающим персоналом, исключают использование помещений и оборудования не по назначению, обеспечивают правовую защиту и предостерегают от возможного неадекватного поведения отдельных клиентов, которое негативно отражается на качестве обслуживания. Однако следует помнить, что превыше любых официальных законов и запретов в каждом государстве и в каждой культуре действуют неписаные правила поведения в обществе, которые каждый клиент обязан соблюдать без чьего-либо напоминания.

Необходимо также помнить, что введение чрезмерного количества правил и ограничений чревато риском. У такой сервисной компании есть все шансы превратиться в бюрократическую организацию с повелителем во главе. Может случиться так, что сотрудники компании, главная задача которых — качественное обслуживание клиентов, превратятся в "полицейских" и начнут только то и делать, что следить за безукоризненным выполнением всевозможных правил. Еще одна проблема состоит в том, что в любой сервисной организации непременно найдутся клиенты, которые будут нарушать установленные правила — либо из-за того, что просто не обратят на них внимания, либо из принципа.

Как же сервисной фирме следует обращаться с такими правонарушителями? Многое в данном случае зависит от того, какие именно правила нарушены. Если речь идет о нарушении законодательных норм, например о краже, неоплате счета или попытке пронести на борт самолета огнестрельное оружие, должны применяться четко разработанные процедуры, направленные как на защиту сотрудников организации, так и на то, чтобы наказать или остановить правонарушителя. Корпоративные правила не так однозначны. Прежде всего следует определить, действительно ли они

необходимы Если нет, от них лучше отказаться Возможно, они направлены на защиту здоровья и обеспечение безопасности служащих и клиентов? В этом случае дополнительное обучение и частые напоминания позволят компании реже прибегать к корректировочным мерам. Это справедливо и по отношению к нормам, призванным обеспечить комфорт и удобство пребывания большого количества клиентов в одном помещении. Кроме того, существует целый ряд неписаных правил, например, "соблюдай очередь" (хотя во многих других странах, в отличие от США и Канады, этот принцип соблюдается далеко не всеми Чтобы в этом убедиться, достаточно посетить *Disneyland* в Париже!) Часто бывает, что обслуживающий персонал во многом рассчитывает на посетителей, надеясь, что они будут самостоятельно поддерживать порядок, а в некоторых случаях и способствовать его восстановлению И не следует забывать, что чем меньше правил, тем более четки и понятны для людей самые важные из них

"Вояка"

Любому из вас, очевидно, доводилось встречать таких людей в магазине, в аэропорту, в отеле или в ресторане, разъяренно выкрикивающих или с ледяным спокойствием цедящих сквозь зубы оскорбления, ругательства и угрозы [27] Понятно, в процессе обслуживания не всегда все работает так, как того хотелось бы автоматы иногда выходят из строя, работник неловок, на клиента долго не обращают внимания, рейс задерживается, посылка доставляется по чужому адресу, персонал не способен решить проблему или нарушает обещание фирмы Возможна и ситуация, когда потребителя раздражает требование придерживаться заведенных в компании правил, и довольно часто недовольство выливается на ни в чем не повинный обслуживающий персонал. Если же разрешение конфликтной ситуации выходит за пределы компетенции работника, это только усиливает гнев "вояки", который способен даже пустить в ход кулаки Если клиент находится в состоянии наркотического или алкогольного опьянения, это еще больше обострит конфликт (врезка "Сфера услуг примеры и перспективы") В компаниях, которые действительно заботятся о своих сотрудниках, разработаны целые учебные курсы, на которых служащих учат, как правильно вести себя в конфликтных ситуациях Ролевые игры помогают вырабатывать у сотрудников уверенность в себе и стойкость, необходимую для общения с неудовлетворенным клиентом. Сотрудников учат, как унять гнев, снять нервозность и проявить участие и сострадание (особенно если у клиента есть повод для расстройства, причиной которого стало плохое обслуживание).

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ВОЗДУШНЫЕ СТРАСТИ: ПОВЕДЕНИЕ ПАССАЖИРОВ АВИАЛИНИЙ ВЫЗЫВАЕТ ВСЕ БОЛЬШЕ ПРОБЛЕМ

Вслед за неуравновешенными и агрессивными водителями, чье поведение на дорогах представляет угрозу для других участников движения, мы сегодня становимся свидетелями нового явления — воздушных правонарушителей. К этому новому поколению "плохих клиентов" относятся пассажиры авиалайнеров, которые своими неправомерными действиями подвергают огромному риску безопасность других пассажиров, пилотов и стюардесс.

Инциденты в воздухе случаются довольно редко: по данным статистики, не чаще 5000 раз в год, однако каждый такой случай способен оказать огромное негативное влияние на удобство и безопасность сотен и сотен других людей. Инциденты, возникающие в аэропортах, уладить намного проще.

Прежде всего, насилие возможно по отношению к экипажу или сам самолет физически повреждается Так, в мае 1999 года во время авиаперелета из Орландо (штат Флорида) в Лондон изрядно выпивший пассажир, размолотив экран видеофона, начал колотить в иллюминатор авиалайнера, твердя при этом соседям, что "сейчас их всех высосет наружу, и они умрут" Экипажу пришлось связать разбушевавшегося, и самолет совершил незапланированную посадку в Бонгоре (штат Мэн), где нарушителя сдали полиции Причиной еще одной аварийной посадки в том же Бонгоре, но уже месяц спустя, стал следующий случай После того как в желудке одного пассажира, совершавшего полет из Ямайки в Нидерланды, прорвался проглоченный им пакет с кокаином, тот стал невменяемым В этом состоянии он разнес в щепки дверь туалета и чуть не задушил находившуюся там женщину

Во время перелета из Лондона в Испанию одному из пассажиров, который еще до посадки в самолет выпил лишнего, стюардесса отказалась подать очередную порцию горячительного и указала на то, что в уборной курить запрещено В ярости тот ударил девушку по голове бутылкой из-под водки Обезвредить хулигана помогли пассажиры, а пострадавшей пришлось наложить 18 швов Другие реальные инциденты были связаны с тем, что на одного бортпроводника выплеснули горячий кофе, а второго ударили так, что тот перелетел через три ряда сидений, пилоту нанесли травму, предпринимались попытки вломиться в кабину или открыть люк аварийного выхода во время полета

По свидетельству командира одного из экипажей авиалайнеров во время выступления от имени Ассоциации пилотов перед Конгрессом США, "самую серьезную проблему для безопасности полетов представляет вмешательство пассажиров" Все чаще и чаще "воздушных нарушителей" привлекают за содеянное к судебной ответственности, а *Northwest Airlines* даже составила "черный список" трех самых агрессивных пассажиров, для которых запрещен доступ на борт любого из ее самолетов С 1998 года *British Airways* начала выдавать предупреждающие карточки всем пассажирам, которые неадекватно себя вели во время полета

Чем же объяснить бесчинства в воздухе? Исследователи считают, что путешествие по воздуху становится все более стрессовым вследствие резкого увеличения пассажиропотока и длительности перелетов Определенная доля вины ложится и на сами авиакомпании пассажиры сидят тесно, плечом к плечу, причины задержки рейсов практически никогда не поясняют и т д Исследования показали, что к факторам риска во время воздушного путешествия относится наличие на борту беспокойных и агрессивных граждан, кроме того, считается, что путешествие по знакомому маршруту будет менее стрессовым, чем перелет по незнакомому Еще одним фактором считают запрет на курение

Сотрудники авиакомпаний проходят специальные тренинги, на которых их учат не только, как обращаться с буйными пассажирами, но и как выявлять потенциально проблемные личности еще до того, как те успели что-нибудь натворить В ряде компаний пассажирам предлагаются специальные рекомендации относительно того, как снизить напряжение во время долгих перелетов А в некоторых европейских авиакомпаниях пассажирам, которые не могут долгое время обходиться без сигарет, сегодня предлагают никотиновую жвачку

Источник По данным из работ Daniel Eisenberg, "Acting Up in the Air", *Time*, December 21, 1998, Carol Smith, "Air Travel Stress Can Make Life Miserable", *Seattle Post Intelligencer*, August 1999, "Air Rage Capital Bangor Becomes Nation s Flight Problem Drop Point", *Baltimore Sun*, September 1999

А что же делать работнику, если агрессивный клиент сводит на нет все попытки обоюдно выгодно уладить конфликт? В общественном месте главная задача заключается в том, чтобы увести такого человека как можно дальше от других клиентов. В некоторых случаях спор между клиентом и служащим решает непосредственный начальник работника сервисной организации; в других ситуациях он должен принять сторону своего подчиненного и встать на его защиту. Если же сотрудник подвергся физическому нападению, потребуется помощь службы безопасности компании или полиции. В некоторых компаниях такие случаи всеми способами стараются скрыть и не допустить негативной огласки; однако в других фирмах даже принято публично выступать в защиту своих сотрудников. Вот что сказал менеджер одной из сварливых покупательниц, предлагая ей покинуть магазин *Body Shop*: "Я не допущу грубого обращения с моими людьми".

Совсем другие задачи стоят перед сервисными организациями, если речь идет о грубости во время контакта по телефону. Известно, что служащие обслуживающих фирм, услышав разъяренный голос клиента, зачастую просто кладут трубку Понятно, что это не решает проблемы. Клиенты банка, например, бывают очень расстроены, узнав, что их чек возвращен, поскольку превышает сумму остатка на счету (т.е. когда они сами нарушили установленные правила), либо услышав, что им отказано в просьбе на получение ссуды. Одним из наиболее простых и эффективных способов усмирить клиента, который продолжает бушевать на том конце провода, станет твердо произнесенная служащим фраза: "Подобный разговор нас никуда не приведет. Почему бы вам не перезвонить позже, "переварив" и проанализировав полученную информацию?" Чаще всего небольшой перерыв в общении — это именно то, что нужно, чтобы разрешить конфликтную ситуацию.

Любители семейных скандалов

Разновидность описанного выше "вояки" — любители скандалов, которые вступают в спор с другими клиентами, зачастую своими родственниками. Вмешательство сотрудника в этом случае может либо урегулировать конфликт, либо еще больше его обострить. Часто помогает такой шаг — заручиться поддержкой других клиентов. В некоторых ситуациях необходимо тщательно проанализировать обстановку, а уж потом действовать четко и уверенно. В других случаях, когда, например, посетители дорогого ресторана начинают швырять друг в друга тарелками и блюдами (не удивляйтесь, такое случается довольно часто), требуются незамедлительные и решительные действия. Менеджер должен быть готов к тому, что при необходимости приходится буквально на ходу принимать решения и действовать стремительно.

Вандал

Вас немало удивит, как часто оборудование и помещения сервисных организаций подвергаются физической порче. В банкомат могут залить газировку; здания внутри и снаружи обрисовывают краской из баллончиков; курильщики прожигают ковры, диваны и столы; сидения в транспорте режут; портят мебель в гостиницах; обрывают трубки таксофонов; машины царапают, бьют стекла, портят обивку салона — и это далеко не полный перечень случаев вандализма. Конечно, далеко не всегда ущерб наносит именно потребитель. Так, в большинстве случаев стены зданий портят подростки, которые не нашли себе более интересного занятия. Бывает даже, что вредительством занимаются недовольные компанией сотрудники. Однако причиной большей части проблем становится именно неправильное поведение клиентов, что усугубляется в тех случаях, когда люди находятся в состоянии алкогольного или наркотического опьянения

или психологического стресса. Нередко винить приходится обычное легкомыслие и беспечность посетителей Бывают и случаи, когда недовольные обслуживанием клиенты прямо на месте пытаются хоть как-то отыграться, отомстить сервисной фирме. И наконец, не стоит забывать и о тех "милых" людях, которые просто постоянно терзаются неистребимым желанием увековечить свое имя для последующих поколений и повсюду вырезают, что они здесь были

Известно, что любую болезнь лучше предупредить, чем лечить Так, усиленная охрана способна отпугнуть вандалов, необходимо хорошее освещение, общественные места должны хорошо просматриваться. Следует использовать привлекательные и одновременно стойкие к внешнему воздействию покрытия, мебель должна быть прочной, а оборудование лучше покрывать защитным слоем. Клиентов необходимо обучить правильно обращаться с оборудованием (это лучше, чем постоянно ругаться с ними) и предостеречь их от поломок Это позволит сократить вероятность повреждения оборудования и беспечного обращения с ним В определенный момент в действие вводятся экономические санкции страховые соглашения либо пункты в контрактах, согласно которым клиенты обязуются оплачивать любое повреждение, произошедшее по их вине

Что должен предпринять менеджер, если ущерб уже нанесен? Если вредителя застали с поличным, необходимо выяснить, произошла ли порча при смягчающих обстоятельствах (возможно, произошел сбой оборудования). Если вред нанесен умышленно, к вредителю применяется целый ряд санкций, начиная от частного предупреждения и заканчивая судебным разбирательством. Поскольку в данном случае речь идет о физическом повреждении, необходимо устранить его как можно быстрее (соблюдая при этом законодательные нормы и условия страхового договора). Так, одна из автотранспортных пассажирских компаний нашла прекрасное решение. По словам ее главного менеджера: "Как только обнаруживается, что в одном из наших автобусов совершено бесчинство — разбито стекло, порезано сиденье или разрисован пол, — мы оперативно снимаем его с маршрута и заменяем другой машиной, чтобы никто не успел ничего заметить. В противном случае поломки и повреждения могут натолкнуть на мысль повторить это безобразие еще нескольких глупцов, у которых до сих пор не хватало ума это сделать!"

Неплательщик

Помимо тех случаев, когда люди просто не намерены платить за товары или услуги (согласно нашей терминологии, это *воры*), существует еще множество причин, по которым клиенты отказываются должным образом оплатить счета за полученные услуги. В данном случае опять-таки профилактика — лучшее лечение болезни. Сегодня все больше и больше сервисных организаций настаивают на предварительной оплате услуг. Так, компании, практикующие прямой маркетинг, прежде чем оформить заказ, обязательно интересуются номером кредитной карточки клиента. Второй эффективный способ — выставлять счет клиентам непосредственно по факту завершения обслуживания. Если же счет высылается по почте или по факсу, следует сделать это как можно быстрее, пока клиент окончательно не забыл об оказанной услуге.

Нельзя относить каждого, кто на первый взгляд избегает оплаты, к злостным неплательщикам. Возможно, для задержки существуют уважительные причины; может, следует разработать новые условия платежей, более удобные для обеих сторон. Вопрос состоит в том, будет ли такой индивидуальный подход экономически целесообразным или сервисной организации выгоднее воспользоваться услугами специализированного учреждения, занимающегося взиманием задолженностей? Необходимо обратить внимание и на другие моменты. Наверное, затруднения клиента носят временный характер и

нет смысла заострять на них внимание, учитывая долгосрочные отношения с ним? В ряде случаев это создаст компании дополнительный имидж, а клиент получит возможность привести в порядок свои финансы. Решение в таких ситуациях зависит от конкретных условий, однако, если компания стремится к долгосрочному сотрудничеству с потребителями, этим вопросам следует уделить больше внимания.

Клиент как участник процесса обслуживания

Во время предоставления некоторых услуг вы (и другие потребители) играете относительно пассивную роль, просто ожидая, когда вас обслужат. Четко выразив свои потребности и пожелания и оплатив счет, вы практически не принимаете участия в процессе обслуживания (примером могут служить услуги прачечной). В других же случаях от вас, как от клиентов, ожидают активного участия в процессе создания услуги — это одна из отличительных характеристик менеджмента услуг, о которых мы с вами говорили в главе 1. Это участие выражается в двух формах. В некоторых случаях вам предоставляют оборудование или другой инструментарий для самообслуживания (например, когда вы приносите одежду в прачечную самообслуживания); в других случаях, например, в сфере здравоохранения, вы действуете совместно с врачами-профессионалами как непосредственный участник процесса обслуживания, в результате которого вы рассчитываете получить определенную выгоду. В табл. 3.4 представлены разные уровни участия, требуемые от клиентов в зависимости от вида услуги.

Сервисные фирмы в роли учителей

Чем выше степень участия клиента в процессе обслуживания, тем больше его потребность в информации, помогающей добиться наилучших результатов. В такой ситуации сервисная фирма должна взять на себя ответственность за обучение клиентов, которые не имеют достаточного опыта. Недостаток знаний способен привести к путанице и неэффективности обслуживания, к его неудовлетворительным результатам и даже подвергнуть клиента риску; только представьте, что может случиться, если клиент на автозаправке, работающей по принципу самообслуживания, будет заправлять автомобиль с сигаретой во рту. Этот пример ясно показывает, почему обучение людей нередко становится основным элементом стратегии маркетинговых коммуникаций сервисных организаций.

Обучение проводится различными способами, а буклеты и инструкции, рассылаемые по почте, — наиболее распространенные из них. Автоматическое оборудование часто поставляется с подробными инструкциями по использованию и диаграммами (к сожалению, следует признать, что они зачастую понятны только тем специалистам, которые их составляли). Банки, которые заботятся о своих клиентах, размещают возле банкоматов телефоны для того, чтобы клиент обратился за помощью и советом к консультанту в любое время, когда он не может разобраться с инструкцией. Информация обучающего характера часто содержится также в рекламе новых услуг. Во многих случаях клиенты обращаются за советом или помощью к работникам сервисных организаций и глубоко разочаровываются, если получают отказ. Обслуживающий персонал, начиная от продавцов-консультантов розничных магазинов и заканчивая стюардессами и медсестрами, должен быть подготовлен к тому, как обучать клиентов своих фирм. И в крайнем случае, человек может обратится к другому клиенту и попросить его о помощи или получить от него нужную информацию.

ТАБЛИЦА 3.4. СТЕПЕНЬ УЧАСТИЯ КЛИЕНТОВ В РАЗНЫХ СЕРВИСНЫХ ПРОЦЕССАХ

Низкая (от клиента требуется только присутствие во время предоставления услуги)	Средняя (клиент вносит определенный вклад в создание услуги)	Высокая (клиент участвует в создании услуги наравне с сервисным предприятием)
Продукты стандартизированы	Стандартная услуга несколько изменяется в соответствии с пожеланиями клиентов	Активное участие клиента значительно влияет на изменение услуги
Услуга предоставляется в одинаковом виде для всех клиентов	Предоставление услуги требует непосредственного присутствия клиента	Услуга не возможна без непосредственного присутствия и активного участия клиента
Оплата часто остается единственным вкладом клиента в процесс обслуживания	Для обслуживания и нужного конечного результата необходим определенный вклад клиента (информация, пожелания, материалы), но услугу предоставляет сама фирма	Вклад клиента для получения результатов обслуживания обязателен
Примеры		
Конечный потребитель		
Пассажирские автоперевозки	Услуги парикмахера	Услуги консультанта по вопросам семьи и брака
Остановка в мотеле	Ежегодный медицинский осмотр	Услуги персонального тренера
Посещение кинотеатра	Ресторан полного цикла обслуживания	Программа сбрасывания лишнего веса
Корпоративные клиенты		
Услуги химчистки форменной одежды	Рекламная кампания, разработанная рекламным агентством	Консультирование по вопросам менеджмента
Уничтожение насекомых в помещениях	Услуги по начислению заработной платы	Семинар для высшего руководящего состава
Услуги по уходу за комнатными растениями	Грузовые транспортные перевозки, выполняемые специализированными транспортными компаниями	Установка и наладка компьютерной сети компании

Источник: Адаптировано по статье Mary Jo Bitner, William T. Faranda, Amy R. Hubbert, Valerie A. Zeithaml, "Customer Contribution and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management*, March, 1997, p. 193–205

Бенджамин Шнайдер и Дэвид Боуэн предлагают предварительно "показывать" клиентам услуги перед их непосредственным предоставлением, чтобы создать четкое представление о роли, которую те должны будут играть, принимая непосредственное участие в процессе создания услуги [28]. Так, например, компания показывает видеоролики. Сегодня эта методика нередко используется зубными врачами, чтобы пациенты увидели весь лечебный процесс, в котором они будут задействованы, и поняли, как они должны себя вести, чтобы он прошел как можно быстрее и эффективнее. Очевидно, что такой подход полезен для всех участников данного сервисного процесса.

Повышение производительности и качества обслуживания за счет участия клиентов в сервисном процессе

Чем в большей степени клиенты вовлечены в создание услуги, тем большее потенциальное влияние они имеют на процесс, в котором принимают участие. Сегодня благодаря Internet люди имеют доступ к информации, которая раньше была доступна только исследователям или опытным профессионалам. А знание, как известно, формирует компетентность. И задача сервисных организаций заключается в том, чтобы с выгодой для себя использовать знания и компетентность своих клиентов [29]. Некоторые исследователи даже считают, что компаниям, работающим в сфере услуг, следует относиться к клиентам как к частично занятым работникам своих фирм, "способным в немалой степени влиять на продуктивность и качество процесса обслуживания, а также на его конечный результат" [30]. Такие перспективы требуют изменения стереотипов, связанных с менеджментом сервисных предприятий. Вот что по этому поводу говорят Б. Шнайдер и Д. Боуэн.

> Если вы воспринимаете клиентов как частично занятых работников, вы начинаете иначе относиться к тому, что они, с вашей точки зрения, должны делать во время контактов с обслуживающим персоналом. Отныне они должны не только описывать свои ожидания и запросы, но и обладать определенными знаниями о процессе предоставления услуги, необходимыми для того, чтобы достойно исполнить роль частично занятого работника сервисного предприятия. Соответственно сильно изменяются и задачи, стоящие перед менеджерами фирм, предоставляющих услуги [31].

Эти исследователи высказывают предположение, что если клиентам представляется возможность активно участвовать в процессе обслуживания, то вероятность того, что их лучше удовлетворит этот процесс, будет выше — даже независимо от того, воспользуются ли они этой возможностью, — поскольку им будет лестно уже то, что им сделано такое предложение. Как рассказывается во врезке "Менеджеру на заметку", если клиент выбирает активную роль в сервисном процессе, ему понадобится помощь в обучении этой роли.

Известно, что эффективное управление человеческими ресурсами начинается с набора и отбора персонала. Такой же подход применяет и при найме работников с частичной занятостью. Следовательно, если участие в процессе создания услуги требует каких-либо специальных навыков, компания может сконцентрировать свои маркетинговые усилия на том, чтобы привлечь новых клиентов, которые были бы достаточно компетентны и обладали знаниями, необходимыми для выполнения тех или иных задач [32]. Например, большинство колледжей придерживаются при отборе студентов именно такой политики.

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ КАК ПЕРСОНАЛОМ СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление клиентами как частично занятыми работниками должно основываться на таких же логических принципах, которые используются в менеджменте персонала сервисной компании, и включать следующие пять этапов.

1. Проведение анализа текущей роли клиента в бизнесе и сравнение ее с той ролью, которую фирма намерена ему предложить.
2. Определение, осознают ли текущие клиенты, каких действий от них ожидает сервисная компания, и имеют ли они необходимые для этого навыки.
3. Предварительное обучение клиентов и проведение всех необходимых практических тренингов.
4. Мотивация клиентов путем убеждения в том, что за эффективное участие в сервисном процессе они будут вознаграждены (например, более высоким качеством обслуживания или тем, что услуга будет соответствовать их персональным потребностям; получат удовлетворение от осознания того, что их вклад способствовал ускорению процесса и позволил снизить цену услуги).
5. Регулярная оценка действий клиентов. Если результаты оценки неудовлетворительны, следует изменить их роль и саму процедуру, в которой они принимают участие. Кроме того, в этом случае можно попытаться избавиться от таких клиентов (естественно, в максимально корректной форме) и найти новых.

Источник. Адаптировано по работе Benjamin E. Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 85–100.

Резюме

Взаимодействие между клиентом и обслуживающей организацией бывает очень активным и насыщенным, а может и практически отсутствовать. Активность таких контактов определяется спецификой производственного процесса, который лежит в основе создания и предоставления той или иной услуги. По мере того как все больше услуг приобретают информационную направленность, все чаще используются новые методы их предоставления с применением электронных каналов связи, что позволяет отказаться от присутствия человека на "фабрике услуг". Это означает, что степень взаимодействия между клиентом и обслуживающей компанией становится все меньше, но все большее значение придается тому, что клиент сервисной организации должен обладать определенным опытом и знаниями.

Сервисные компании можно условно подразделить на три частично пересекающиеся системы. Операционная система включает персонал, производственные мощности и оборудование, необходимые для сервисной деятельности и создания сервисного продукта; только определенная часть этой системы видима для клиента, происходит "на сцене". Система предоставления услуги включает в себя видимые элементы операций и клиентов, которые в случае самообслуживания принимают активное участие в процессе создания услуги как продукта, а не ждут, пока услуга будет предоставлена сервисной организацией. И наконец, система маркетинга услуг, которая включает в себя кроме системы предоставления услуги, характерной для традиционного маркетингового комплекса и состоящей из продукта и элементов распределения, дополнительные

компоненты системы выставления счетов и их оплаты, рекламу и учет эффективности сервисного персонала, а также устные мнения клиентов или других людей

При любых видах обслуживания понимание сути и эффективное управление контактами между клиентами и обслуживающим персоналом сервисной организации остается необходимым условием для удовлетворения потребителей и формирования у них стремления к долгосрочному сотрудничеству с компанией, предоставляющей услуги Чем выше степень взаимодействия клиентов с персоналом, тем лучше аналогия с театром подходит для описания сервисного процесса, в котором служащие и клиенты играют определенные роли и часто действуют в соответствии с четким сценарием Если услуга требует тесного контакта, то клиенты имеют возможность воспользоваться большим количеством всевозможных материальных "подсказок", чем при услугах со средней или низкой степенью взаимодействия Критические события случаются тогда, когда те или иные взаимодействия в ходе сервисного контакта носят либо особо удовлетворительный, либо особо неудовлетворительный характер

В некоторых случаях, например при самообслуживании, клиенты активно участвуют в процессе создания и предоставления услуги, эффективно работая как частично занятый персонал сервисной компании, деятельность которого в определенной мере влияет на производительность процесса и качество конечного продукта Это означает, что менеджеры сервисных компаний должны прилагать немалые усилия для обучения своих клиентов и стараться, чтобы те приобрели навыки, необходимые для успешного участия в процессе обслуживания.

ВОПРОСЫ

1. Представьте себе, что вы исполнительный директор банка Какие действия вы предприняли бы, чтобы привлечь большее внимание клиентов к проведению банковских операций по телефону, почте, Internet или с помощью банкоматов как к альтернативе традиционному подходу, требующему личного посещения клиентом банка и контакта с банковскими служащими?
2. Какие операции выполняются "за кулисами" в страховой компании, на станции техобслуживания, в гостинице, при авиаперевозках, в университете, в бюро ритуальных услуг, в консультационной компании, в телекомпании? При каких обстоятельствах уместно сделать эти элементы видимыми для клиентов и как вы это осуществили бы?
3. Какие роли играет обслуживающий персонал, действующий "на сцене", в сервисных компаниях, предоставляющих услуги с низкой степенью взаимодействия? Отличаются ли эти роли по степени важности для удовлетворения клиентов по сравнению с услугами с высокой степенью взаимодействия клиентов с работниками сервисной организации?
4. Почему для операционных менеджеров, работающих в сфере услуг, важно видеть свой бизнес глазами клиентов? Каким образом такой подход помогает решать проблемы с недобросовестными клиентами?
5. Воспользуйтесь табл. 3 1 и подготовьте краткое описание системы маркетинга различных видов услуг — больницы, авиакомпании, колледжа, гостиницы, химчистки, кредитного объединения, станции техобслуживания, почтовой компании, юриста. (Вы можете основываться на собственном опыте либо провести опрос других клиентов)
6. Каковы различия между "моментом истины", контактом в ходе сервисного процесса и критическим событием во время предоставления услуги?

7. Взгляните еще раз на табл 3 3 Как в роли менеджера сервисного предприятия вы попытались бы предотвратить повторение каждого из описанных в ней инцидентов, повлекших за собой неудовлетворенность клиентов? (Подсказка определите суть проблемы, лежащей в основе конфликта, и возможные причины некорректного ответного действия служащего, которое вызвало неудовольствие клиента)
8. Могут ли не слишком добросовестные сервисные компании с выгодой использовать клиентов играющих роль работников с частичной занятостью? Обоснуйте свои ответ

УПРАЖНЕНИЯ

1. Для описания сервисных организаций какого типа услуг лучше всего подходит метафора театрального представления? Почему? Подкрепите ваши доводы анализом "театральных элементов" предприятий сферы услуг, о которых вы имеете наиболее полное представление
2. Напишите по одному сценарию действий клиента для стандартизированного и индивидуализированного процесса обслуживания В чем основные различия между ними?
3. Дайте определение термина *работник с частичной занятостью*, опишите три последние ситуации, когда вам приходилось выступать в этой роли

КОММЕНТАРИИ

1. Theodore Levitt, "Your Factories in the Field Customer Service and Service Industries", ch 3, in *Marketing for Business Growth* (New York McGraw-Hill, 1973), p 51–70
2. Robert J Petersen, Sridar Balasubramanian, Bart J Bronnenberg, "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, April, 1997, p 329–346
3. Saul Hansell, "500,000 Clients, No Branches", *New York Times*, September 3, 1995, sec 3, p 1
4. Web-сайт WingspanBank com (www WingspanBank com), April 2000
5. Eleena de Lisser, "Customers Thwart Banks' Plans to Cut Branches", *Wall Street Journal*, May 16, 1997, p B1, B5
6. Curtis P McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything A New Paradigm for Service Operations", *International Journal of Service Industry Management*, March 1996, p 17–39
7. Lance A Bettencourt, Kevin Gwinner, "Customization of the Service Experience The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management*, February 1996, p 2–21
8. Lynn Shostack, "Planning the Service Encounter", in J A Czepiel, M R Solomon, C F Surprenant (eds), *The Service Encounter* (Lexington, MA Lexington Books, 1985), p 243–254
9. Carole F Surprenant, Michael R Solomon, "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, Winter 1987, p 73–80

10. Richard B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Organization?", *Harvard Business Review*, November–December 1978, p. 137–142.

11. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, Mary Jo Bitner, "Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach", in T.A. Schwartz, D.E. Bowen, S.W. Brown (eds.), *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich CT: JAI Press, 1992), p. 91–122. См. также работу B. Joseph Pine II, James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

12. Elizabeth MacDonald, "Oh, the Horrors of Being a Visiting Accountant", *Wall Street Journal*, March 10, 1997, p. B1.

13. Michael R. Solomon, "Packaging the Service Provider", *The Service Industries Journal*, July 1986.

14. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing", in L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (Chicago: The American Marketing Association, 1983), p. 45–49.

15. Michael R. Solomon, Carol Surprenant, John A. Czepiel, Evelyn G. Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, Winter 1985, p. 99–111.

16. R.P. Abelson, "Script Processing in Attitude Formation and Decision-Making", in J.S. Carrol, J. W. Payne (eds.), *Cognitive and Social Behavior* (Hillsdale, NJ: Eribaum, 1976), p. 33–45; Ronald H. Humphrey, E. Ashforth, "Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters", in T.A. Schwartz, D.E. Bowen, S.W. Brown (eds.), *Advances in Service Marketing and Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), p. 175–199.

17. Timothy Clark, Graeme Salalman, "Creating the Right Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultants", *The Service Industries Journal*, January 1998, p. 18–38.

18. Ричард Норман впервые использовал термин "момент истины" в описании своих шведских исследований, вышедшем в 1978 году; впоследствии опубликован англоязычный вариант работы: Richard Normann, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, 2nd ed. (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1991), p. 16–17.

19. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987), p. 3.

20. Jorn Flohr Nielsen, Viggo Host, "The Path to Service Encounter Performance in Public and Private 'Bureaucracies'", *The Service Industries Journal*, January 2000, p. 40–60.

21. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Service* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1993), p. 81.

22. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, April 1995, p. 71–82.

23. Inge Wels-Lips, Marieen Van der Ven, Rik Pieters, "Critical Service Dimensions: An Empirical Investigation across Six Industries", *International Journal of Service Industry Management*, March 1998, p. 286–309.

24. Mary Jo Bitner, Bernard Booms, Luoise A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's View", *Journal of Marketing*, October 1994, p. 95–106.

25. Данный раздел взят из работы Christopher Lovelock, *Product Plus* (New York: McGraw-Hill, 1994), ch. 15.

26. Abbie Hoffman, *Steal This Book* (San Francisco: Grove Press, 1972).

27. Увлекательное и очень подробное описание различных типов клиентов-вояк предлагается в статье Ron Zemke, Kristin Anderson, "The Customers from Hell", *Training*, February 1990, p. 25–31; перепечатано в работе John E.G. Bateson, K. Douglas Hoffman, *Managing Services Marketing*, 4th ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1999), p. 61–62.

28. Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 92.

29. C.K. Prahalad, Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, January–February 2000, p. 79–90.

30. David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resources Management*, March 1986, p. 371–383.

31. Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 85.

32. Bonnie Farber Canziani, "Leveraging Customer Competency in Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, January 1997, p. 5–25.

Театр услуг: постановка сервисного процесса

Стивен Дж. Гроув, Реймонд П. Фиск

Метафорическое объяснение услуг как театрального представления помогает лучше понять и проанализировать процесс обслуживания Работники сервисной организации, обслуживающие клиентов, выступают в роли актеров, а клиенты — в качестве зрительской аудитории, для которой разыгрывается этот спектакль Влияние этой метафоры на такую сферу, как маркетинг услуг, описано в приведенном ниже материале для чтения на примере услуг предоставляемых авиакомпаниями, и электронных услуг в киберпространстве

Введение

Существенные различия между услугами и товарами привели к появлению многочисленных рекомендаций относительно успешной разработки и доставки сервисных продуктов Первым важным шагом на пути к обслуживанию высочайшего качества стало четкое понимание сути услуг Чтобы помочь и теоретикам, и практикам сервисного бизнеса понять сложную структуру процесса обслуживания, разработаны различные модели Одна из самых ранних таких моделей основана на расширении традиционного маркетингового комплекса, включающего такие элементы, как продукт (product), цена (price), распределение (place) и продвижение (promotion), включением в него дополнительных трех P участников сервисного процесса (participants), материальных свидетельств (physical evidence) и процесса комплексного обслуживания (process of service assembly) (Booms and Bitner, 1981) Вторая модель представляет процесс обслуживания как сложную производственную систему, объединяющую такие элементы, как технологии, менеджмент, ресурсы и персонал, использование и деятельность которых определяется миссией сервисной организации и потребностями клиентов (Gronroos, 1991) В третьей модели обслуживание описывается как система, в которой объединяются услуги как таковые и производство, подобная система включает в себя видимые и невидимые для клиента зоны, внешнюю среду, служащих сервисных организаций, непосредственно контактирующих с клиентами, и клиентов (Langeard et al , 1981)

Все эти модели, несомненно, в определенной мере помогают правильно понять суть процесса обслуживания, однако ни одна из них не описывает комплексной природы услуг, не отображает их общих характеристик и интерактивной сущности и не несет информации относительно того, что, по сути, приводит их в действие Основываясь на сведениях, почерпнутых из литературы по социологии и театральному искусству, мы предлагаем вашему вниманию простую, но всеобъемлющую структуру, позволяющую лучше понять суть сервисного процесса Мы исходим из того, что обслуживание имеет очень много общего с театральным представлением В этом материале "театр

услуг" исследуется как многогранная структура, помогающая осмыслить, проанализировать и обсудить, что именно происходит в процессе обслуживания. В первую очередь мы рассмотрим социальные и физические аспекты данного процесса; затем объясним его "театральную" природу. В качестве примера "театра услуг" мы рассмотрим деятельность авиакомпаний, а в конце применим эту метафору к киберпространству.

Социальный и физический контекст сервисного процесса

Любой из нас может стать участником *сервисного процесса* каждый день и каждый миг. Это случается, когда происходит взаимодействие клиента с сервисной компанией. Визит к стоматологу, пребывание в гостинице, поиск информации в Web или обед в ресторане – все это примеры процесса обслуживания. Посещение рок-концерта, отправка по почте письма или приобретение пары ботинок также предусматривают участие в том или ином сервисном процессе и получение соответствующего опыта и впечатлений. Довольно часто, хотя и не всегда, обслуживание происходит в физической среде сервисной организации и предусматривает присутствие других клиентов. Так, например, процесс обслуживания во время путешествия на океанском лайнере объединяет пассажиров и само судно. Конструкция корабля, его дизайн и наличие удобств, обстановка и прочие аспекты внешней среды оказывают немалое влияние на то, как пассажиры оценят круиз сам по себе. Кроме того, люди, которые вместе путешествуют на одном лайнере, также влияют друг на друга своей численностью, характером и поступками.

Услуги в основном являются результатом труда, причем не одного, а нескольких служащих сервисной организации. Представьте, какое количество персонала понадобится для надлежащего обслуживания пациента в больнице. Терапевты и санитары, медсестры и уборщицы, клерки и менеджеры – все они играют в процессе лечения пациента четко определенную роль. В общем и целом на процесс восприятия человеком качества обслуживания оказывают совместное влияние такие факторы, как физическая обстановка сервисной фирмы, ее служащие и то, как они выполняют свои функции, а также другие клиенты.

По причине того, что производство и потребление услуг происходит одновременно и вследствие нематериальной природы услуг, клиентам часто довольно трудно оценить их качество (Zeithaml, 1981). Более или менее точно определить, насколько хорошо их обслуживают, клиентам помогают социальная обстановка (т.е. качество взаимоотношений с работниками сервисной организации и с другими клиентами) и физическая среда фирмы (т.е. используемое оборудование, вид зданий и помещений). Исходя из этого, наиболее дальновидные и предприимчивые организации, работающие в сфере обслуживания, поступают следующим образом: они "материализуют" свои услуги, контролируя тем самым некоторые аспекты восприятия клиентами качества предоставляемого ими обслуживания (Berry, 1981; Lovelock, 1994; Shostack, 1977). Поскольку создание хорошей театральной постановки предусматривает решение множества вопросов, которые очень важны и в сервисном процессе (например, выразительные материальные свидетельства, талантливая игра актеров и участие аудитории), с нашей точки зрения вполне допустима параллель между сферой обслуживания и театром.

Театральная природа сервисного процесса

Описание человеческого поведения по аналогии с театральным действием не ново, однако систематизированное использование метафоры театра по отношению к сервисному процессу – подход поистине уникальный. Во многом это основано на концепциях и идеях социологической философской школы, известной под названием *драматургия*, а также на отношении к театру как

искусству представления, действа. В драматургии социальные взаимоотношения описываются с помощью терминов и концепций театрального действия. Современный драматургический подход основан прежде всего на идеях Эрвинга Гоффмана и на его книге *The Presentation of Self in Everyday Life* ("Представление своего "Я" в повседневной жизни") (изданной *Doubleday and Company* в 1959 году). Э. Гоффман исследовал структуру социальных взаимодействий людей в окружении других индивидуумов; он изучал, как та или иная поведенческая ситуация формируется и сохраняется даже при потенциальном нарушении этого взаимодействия. По утверждению Э Гоффмана, для достижения этих целей люди пользуются театральными приемами и понятиями; мы, со своей стороны, выдвигаем предположение, что сервисные компании также используют подобные методы для формирования положительных впечатлений своих клиентов в процессе обслуживания В конце концов, если театр исследователи описывают как "некое коллективное впечатление – событие, объединяющее тех, кто дает представление, и тех, кто за этим наблюдает" (Wilson, 1991, p. 3), сфера обслуживания может характеризоваться подобным образом. Некоторые из концепций, предложенных Э. Гоффманом, а также ряд других, которые мы находим у других авторов, работающих в этом направлении, позволяют характеризовать процесс обслуживания как театральное действие. Речь идет о самом представлении, об исполнителях (актерах, труппе), о месте осуществления запланированных действий, о поведении на нем и об управлении впечатлениями аудитории.

Представление

Представление – это деятельность *актера* в ходе непрерывного контакта с аудиторией. По своей природе, представления должны оказывать на *зрительскую аудиторию* определенное воздействие. Представления могут быть удачными или неудачными. В искренних, хороших спектаклях актер по-настоящему вживается в роль, которую он играет. В плохих представлениях актеры стараются просто продержаться до конца спектакля. Чтобы игра получилась правдоподобной, актеры часто применяют всевозможные экспрессивные приемы, используя для этого различные элементы декораций, свою внешность и манеру поведения.

Декорации — это оформление, меблировка и планировка того места, где выступают актеры, а *внешность* и *манера поведения* находят внешнее выражение в их одежде, выражениях лиц, жестах и личных характеристиках. Если декорации и персональные характеристики актера согласуются между собой, они представляют набор ключевой информации, важный для зрительской аудитории. Помня об этом, актеры часто играют свою роль с меньшей экспрессивностью, если это необходимо для достижения цели спектакля. Действительность, отображаемая в ходе сервисного "представления", крайне хрупка и легко нарушается даже при очень незначительных противоречиях.

Сервисный процесс как представление

Сервисный процесс – это спектакль, в ходе которого развивается деятельность сервисной организации и ее служащих (актеров), которые удовлетворяют потребности клиентов (зрителей). Это может быть стильная стрижка волос, переезд из Чикаго в Торонто, уход за любимым пуделем или обеспечение сохранности личных сбережений граждан. В любом случае, чтобы создать и поддерживать у потребителей впечатление отличного обслуживания, сотрудники сервисной компании должны твердо придерживаться основных принципов успешного представления. Они должны, во-первых, свято верить в то, что удовлетворение клиента – очень важная задача (т.е. быть искренними); во-вторых, учитывать коммуникационные возможности сервисных "декораций" и

личные характеристики служащих фирмы (т.е. уделять большое внимание экспрессивным средствам); в-третьих, упорно трудиться, чтобы избежать любых противоречий при создании имиджа совершенства, к которому они стремятся (т.е. стремиться к последовательности и постоянству). Вспомните, например, об обслуживании в сети гостиниц *Ritz Carlton*, персонал которой свято придерживается всех таких "театральных" правил. В ней действует детально разработанная система обслуживания, отмеченная престижной премией Малкольма Болдриджа (Malcolm Baldrige Award) за отличное обслуживание.

Исполнители

Для формирования тех или иных впечатлений у зрительской аудитории во время театрального действа необходима четкая координация действий всех участников представления. *Команда исполнителей (или труппа)* — это группа актеров, совместными действиями создающих единое впечатление, на которое должна последовать реакция зрителей. Каждый из них играет свою роль в свойственной ему манере, однако это совместная работа целой команды, благодаря которой моделируется восприятие аудитории. В некотором смысле важность качества представления — это именно тот фактор, который сплачивает команду. Представление будет правдоподобным, если те, кто принимают участие в театральной постановке, с уважением относятся к ролям других актеров. Если же актеры постоянно критикуют своих коллег по труппе и в самой актерской команде нет единства, им не удается найти общий язык — представление обречено на провал.

Сервисные организации сталкиваются в процессе предоставления услуг с подобными проблемами. Восприятие услуги клиентом — это результат совместной деятельности нескольких служащих, работающих в одной команде. Они действуют на глазах у клиента, т.е. входят в *актерский состав*, либо находятся среди тех, кто занимаются техническим обеспечением процесса обслуживания, и крайне редко сталкиваются с клиентами. Даже такие, казалось бы, простые на первый взгляд услуги, как смена масла в автомобиле или стирка одежды, требуют от служащих сервисной организации безоговорочного признания важности обеспечения клиента тем уровнем обслуживания, которое ему было обещано.

Один-единственный служащий разрушит все усилия своей компании, если не будет выполнять свою работу надлежащим образом, не сумеет действовать совместно с своими коллегами и не сможет создать у клиента желаемый имидж уровня обслуживания. Если сервисный процесс успешен, за этим, как правило, стоит напряженный труд всей команды, многих членов которой клиенты порой даже не замечают. И очень часто неудачи в ходе обслуживания становятся следствием того, что один из членов команды плохо играет свою роль. Эта проблема усугубляется по мере увеличения численности обслуживающего персонала и работников, обеспечивающих техническую поддержку сервисного процесса. Сравните, например, насколько сложнее обеспечить качественное обслуживание клиента служащим крупной гостиницы с полным комплексом услуг, чем сотрудником АЗС. Сложная система гостиничных услуг включает значительно больше работников, что в свою очередь создает определенные трудности для эффективной и слаженной работы в команде.

Декорации: место действия и поведение

Декорация, на фоне которой разыгрывается представление, служит важным источником информации для зрительской аудитории и важнейшим элементом любой театральной постановки. Как известно, декорации используются для оформления сцены, но есть элементы, которые скрыты от глаз зрителей и находятся за кулисами. Аудитория видит то, что происходит *на сцене*, и эта часть оформления несет в себе важнейший коммуникативный заряд. Те люди, которые работают на виду,

т.е. актерский состав, должны завоевать признание у зрительской аудитории. Тут важно буквально все: внимание к любым мелочам, тщательное планирование материальных подсказок, хорошо отрепетированный сценарий и поставленные движения актеров. То, что происходит *за кулисами*, скрыто от глаз зрителей. Именно здесь происходит подготовка к спектаклю и обеспечивается его поддержка; здесь актер может снять маску и выйти из образа. За кулисами актеры учат и репетируют свои роли, учатся работать в команде и над слабыми местами в своих ролях. За кулисами также трудится множество людей, деятельность которых зрителям не видна. Эти работники в основном обслуживают оборудование сцены, на которой выступают актеры: костюмеры, осветители, рабочие сцены и специалисты по звуку.

Как правило, эти две зоны функционируют отдельно для того, чтобы зрители не узнали обо всей подготовительной работе и не столкнулись с техническими ухищрениями; это позволяет вызвать ощущение реальности происходящих событий. Знание этих нюансов может нарушить правдоподобие того, что происходит на сцене. Кроме несовершенства самой постановки, которая предстает на суд зрителей на сцене, то, что происходит за кулисами, также может изменить отношение зрительской аудитории к актерам. Они могут стать свидетелями оскорблений, ругани и неэтичных поступков актеров, заметить различные технические неполадки. Чтобы этого не допустить, необходимо следить за тем, чтобы проход между этими двумя зонами был тщательно закрыт.

Типичный сервисный процесс обычно также происходит в обстановке, четко поделенной на действия "на сцене" и "за кулисами". Сервисное окружение, которое некоторые авторы называют *сервисным пейзажем*, (Bitner, 1992), состоит из открытой зоны, организованной так, чтобы привлекать клиентов и облегчать процесс обслуживания, и "заднего плана", где осуществляется операционная и техническая поддержка сервисного процесса. На переднем плане расположены различные реквизиты, элементы дизайна и меблировка, которые служат материальными подсказками относительно качества обслуживания и "рассказывают" клиентам о предоставляемой услуге. Освещение, музыка, температура воздуха, запахи и прочее играют в этом процессе важную роль. Так, например, заведение общественного питания может предстать перед посетителями итальянской закусочной, китайским рестораном, французским бистро и т.д., если выбрана соответствующая атрибутика для "переднего плана". Однако, если оборудование, работники кухни и персонал, действующий "за кулисами", не будут работать четко и слаженно, сервисный процесс обречен на неудачу. Если посетитель по дороге в туалет видит неряшливого повара, сталкивается с неэтичным поведением персонала и его халатным отношением к своим обязанностям, становится свидетелем других моментов, подрывающих его веру в хорошее обслуживание, это значительно влияет на его восприятие качества предоставляемых ресторана услуг. Именно по этой причине большинство ресторанов запрещают своим посетителям наведываться "за кулисы".

Актеры и управление впечатлением

Сердце любой театральной постановки – это актеры, чья игра и действия привлекают внимание зрительской аудитории. Некоторые постановки получаются лучше других именно благодаря тщательно подобранной труппе и талантливым актерам. Задача актера состоит в том, чтобы сыграть свою роль как можно правдоподобнее. В общем и целом, именно актеров зрители считают главными составляющими качественного представления. Таким образом, актеры театральной постановки участвуют в *управлении впечатлениями*, т.е. играют свою роль так, чтобы зритель им поверил. Управление впечатлениями подразумевает способность актеров точно и талантливо исполнить порученную им роль. Помимо заученных слов, актеры вносят в свою игру кое-что свое. Их интерпретации, жесты, выражение лица и голос, так же как и сама пьеса, оказывают влияние на зрителей (Wilson, 1991). Управление впечатлением зрительской аудитории предусматривает также

деятельность других работников театра (в том числе и персонала, работающего за кулисами), которые придерживаются оборонительной тактики, разработанной так, чтобы избегать возможных ошибок на сцене Актеры же должны четко, дисциплинированно и осмотрительно играть свою роль

Прежде всего актеры должны осознавать важность своей деятельности и всеми силами избегать раскрывать "закулисные" секреты своей работы перед зрителями и другими людьми, которые непосредственно не заняты в постановке *Дисциплинированность* означает, что каждый актер обязан выучить свою роль и следить за тем, чтобы не делать ненужных жестов и не допускать других ошибок, которые могут нарушить ход спектакля И наконец, *осмотрительность* подразумевает, что актеры должны заранее спланировать, как следует играть свою роль, чтобы произвести наилучшее впечатление на зрителя Если актер раскрывает какую-либо внутреннюю информацию, он демонстрирует свое нелояльное отношение к театру Если он позволяет себе выставить на показ свои личные проблемы, он просто недисциплинирован Если же он не способен увидеть, чем обеспечивается правдоподобие его игры, он неосмотрителен Чтобы спектакль удался, таких погрешностей быть не должно, иначе у зрителей от спектакля останутся не самые приятные впечатления

Подобно тому, что происходит в театре, эффективный сервисный процесс также основан на умении сотрудников фирмы управлять впечатлениями клиентов С точки зрения клиентов, служащие компании — это и есть сервис как таковой (Schneider and Bowen, 1995, Surprenant and Solomon, 1987, Tansik, 1990), а их отношение к потребителям и поведение оказывает огромное влияние на мнение людей о качестве обслуживания (Hartline and Ferrel, 1996) То, что делают работники (их технические навыки), и то, как они это делают (их функциональные навыки), определяют, как клиенты оценивают качество предоставляемых им услуг (Grönroos, 1990) Услуги стоматолога, клерка в гостинице и преподавателя оценивают по результатам их деятельности (например, запломбированный зуб, правильно оформленный гостиничный номер и усвоенный материал), а также по тому, каким методом эти услуги предоставлялись (например, проявление заботы со стороны дантиста, обходительность гостиничного персонала и профессионализм преподавателя)

В любой сервисной сфере персонал должен стремиться к тому, чтобы создать у клиентов впечатление отличного обслуживания, для чего им следует строго придерживаться четко разработанной защитной тактики Так, они не должны распространять неприятную для клиентов информацию (например, не следует говорить пациенту, севшему в кресло, о боли при сверлении зуба), должны противиться стремлению рассказывать о внутренних проблемах (например, не распространяться о финансовых проблемах гостиницы перед постояльцами), должны заранее обдумать способ предоставления качественных услуг (например, предвидеть, какие вопросы могут задать студенты после лекции, и подготовиться к ответу на них) Эти соображения должны учитываться сервисными организациями при подборе и обучении персонала и при оценке эффективности его работы Управление впечатлением и разнообразие ситуаций, в которых оно может испортиться, — чрезвычайно важные вопросы, которые приходится решать как в театре, так и в сервисной компании Поэтому совершенно не удивительно, что некоторые специалисты рекомендуют включать в тренинги по подготовке сервисного персонала курс актерского мастерства (Billingsley, 1998, Grove, Fisk and Knowles, 1996).

Зрительская аудитория

Любое театральное представление предназначено для определенной зрительской аудитории Только тот спектакль, который удовлетворяет потребности и ожидания конкретных зрителей, будет оценен по достоинству и завоюет симпатии преданных поклонников Те, кому нравится комедийный жанр, вряд ли будут в восторге от драмы Но даже если в зале присутствует "правильная" аудитория, актерам иногда приходится приспосабливаться под нее, чтобы надлежащим образом ее

развлечь Следовательно, успех театральной постановки зависит от того, насколько труппа способна заинтересовать зрителя на всех этапах развития событий на сцене Если в зале действительно заинтересованная аудитория, в театре действует некая защитная аура, позволяющая спектаклю продолжаться, даже если в ходе представления были допущены незначительные сбои и ошибки В конце концов, люди приходят в театр для того, чтобы посмотреть пьесу с начала и до конца Если актер пропускает реплику или находится не в той части сцены либо на сцене не хватает некоторых предметов реквизита, "правильно выбранная" аудитория не придаст подобным казусам большого значения и досмотрит постановку до конца В то же время, лица, непосредственно отвечающие за представление, должны следить за тем, чтобы некоторые зрители своими действиями и репликами не мешали остальным смотреть пьесу Шумные разговоры и перемещения по залу мешают другим людям сосредоточиться на событиях, происходящих на сцене

Многие виды услуг предоставляются множеству клиентов, которые пользуются одними и теми же услугами гостиниц, больниц, учебных заведений, авиакомпаний и ресторанов Чтобы сервисный процесс был удачным, "найти своего клиента не менее важно, чем подобрать квалифицированный персонал" (Gummesson, 1993) То же самое касается и театральной постановки Клиенты (зрительская аудитория) вряд ли будут в восторге от услуг, предназначенных совсем для другого контингента (Lovelock, 1994) Когда молодая пара идет в шикарный ресторан с полным циклом обслуживания, рассчитывая на романтический ужин при свечах, ее вряд ли устроит трапеза у стойки Следует, однако, отметить, что большинство сервисных фирм не намерены отказываться от обслуживания готовых платить клиентов только потому, что те не совсем соответствуют их целевой аудитории Кроме того, законодательство, запрещающее различные формы дискриминации, часто пресекает попытки исключить некоторые группы клиентов из состава обслуживаемых клиентов Таким образом, успех любого сервисного процесса можно гарантировать только при условии обеспечения совместимости клиентов (Martin and Pranter, 1989), разработки политики работы с ними (Lovelock, 1981) и четкого понимания того, как клиенты воздействуют друг на друга (Grove and Fisk, 1997)

Подобно тому, как это происходит в театральных постановках, в сфере обслуживания клиенты также могут закрывать глаза на небольшие изъяны и незначительные проблемы в сервисном процессе ради получения услуги в полном объеме Люди редко обращают очень большое внимание на отсутствие полотенца в гостиничном номере или на опоздание такси на пять минут Следует помнить, что в определенных условиях любой из этих аспектов может оказаться неудачным "моментом истины" (Carlzon, 1987), но каждый из них в отдельности редко способен испортить впечатление от качества обслуживания в целом

И наконец, необходимо отметить, что любая удачная сервисная стратегия начинается с тщательного изучения клиентов Так, компания *Disney* считает, что своим успехом она обязана в первую очередь "клиентологии" (наука о клиентах, которых обслуживает сервисная компания) Компания *Disney* проводит около 200 внешних исследований в год, постоянно следит за демографической ситуацией в стране и за чувствительностью людей к цене, анализирует основной контингент своих клиентов, обрабатывает десятки тысяч писем и практикует менеджмент на местах Действуя таким образом, *Disney* собирает важнейшую информацию, которая позволяет ей предоставлять услуги на уровне, обеспечивающем буквально восторг ее клиентов (Johnson, 1991)

Театр услуг в авиакомпаниях

В этом разделе мы рассмотрим, как описанные нами концепции театра услуг применяются в сервисном процессе авиакомпаний "Актеры" (служащие аэропорта и летный состав), сервисные "декорации" (оборудование в аэропорту и салон самолета), "аудитория" (пассажиры) и

сервисное "представление" (процесс обслуживания как таковой) объединяются в данном случае в единый комплекс и способствуют успешному обслуживанию клиентов В нашем конкретном примере происходит нечто, напоминающее театральную постановку в трех действиях действие первое — вылет из аэропорта, действие второе — полет в самолете, действие третье — прибытие в место назначения

Действие 1. Вылет из аэропорта

Первое действие начинается, как только пассажир появляется у входа в здание аэропорта Тут к человеку может подойти носильщик и предложить ему свои услуги по перевозке багажа, либо путешественник может сразу пройти к пропускному пункту. Это первая часть действий "на сцене", которые проходят под контролем авиакомпании. Тут пассажиры уже обращают внимание на чистоту залов, состояние рабочих терминалов и четкость информационных табло "Труппа" пропускного пункта должна работать четко и согласованно, быстро проверить каждого пассажира и его багаж. На этом этапе проверяется личность пассажира, подтверждается его билет и посадочный талон, задаются вопросы по безопасности, а багаж помечается ярлыками При этом служащие должны хорошо знать свое дело, быть обходительными и спокойными, поочередно обслуживая каждого пассажира. Впечатление об их профессионализме и компетентности усиливается чистой и новой униформой и четким выполнением заранее разработанного сценария

После проверки багаж попадает в "закулисную" зону аэропорта. Пассажира же просят пройти во вторую зону "на сцене", т.е. в ангар, в котором люди собираются перед выходом на посадку. Здесь небольшая группа из двух-трех работников авиакомпании консультирует пассажиров перед полетом. На восприятии качества услуг пассажирами на данном этапе может отразиться обстановка и атмосфера в зале ожидания, количество и разнообразие пассажиров, ожидающих объявления посадки, и эффективность сервисного процесса Сотрудники авиакомпании здесь должны продемонстрировать такой же уровень профессионализма, как их коллеги на предыдущем этапе. Они должны эффективно решить все проблемы с местами и билетами и четко проинформировать людей о процедуре и времени вылета. Атмосфера в зале ожидания и действия работников авиакомпании — это два основных аспекта процесса обслуживания на данном этапе.

У каждой авиакомпании разработана своя процедура посадки в самолет, которую она должна четко и ясно довести до сведения пассажиров. Например, когда перед вылетом в Лондон одного из самолетов *British Airways* пассажирам разрешили посадку, американцы построились в очередь по два-три человека. Один из английских сотрудников с недоумением посмотрел на эту очередь и сообщил через громкоговоритель, что "никто не полетит в Лондон, пока все не встанут в очередь *как следует*". Американцы долго недоумевали, пока не поняли, что "правильно" значит — "по одному". Авиакомпания *Southwest Airlines* прославилась высокой скоростью и эффективностью процедуры посадки на борт самолета. Вместо посадочных талонов при регистрации авиакомпания выдает пронумерованные пластиковые ярлыки без указания мест. По этим номеркам пассажиры собираются в группы и, попав в самолет, просто занимают первые попавшиеся места.

Действие 2. Перелет

Второе действие — это самое главное в сервисном процессе авиакомпании Оно начинается в момент, когда пассажиры заходят в самолет. Основными действующими лицами на данном этапе становятся команды пилотов и бортпроводников. "Сцена" — салон самолета, "за кулисами" — кабина пилота и багажное отделение. Аккуратно одетый и подтянутый член экипажа любезно приветствует пассажиров на борту самолета и просит их занять свои места. Пассажиры усаживаются и пристегиваются ремнями безопасности, посадочный трап убирают, а самолет

выруливает на взлетно-посадочную полосу. При этом пассажиры уже находятся под впечатлением от комфортных сидений, просторного места для ног, от чистоты воздуха в салоне, от четкости передаваемой через динамик информации, от оформления и меблировки салона и прочих моментов, на которые они сознательно либо подсознательно обращают внимание. Люди не оставляют без внимания и то, сколько пассажиров летит вместе с ними и каков их состав. В процессе полета их инструктируют о технике безопасности. Большинство авиакомпаний действуют в данном случае по стандартному сценарию, но некоторые импровизируют и здесь. Так, в авиакомпании *Southwest Airlines*, например, инструктаж пассажиров проводится в песенной форме.

Самолет взлетает, и бригада бортпроводников разносит пассажирам еду и напитки. Иногда в воздухе разыгрывается настоящий праздник. Любая мелочь, любой намек в данном случае способствует формированию у пассажира того или иного впечатления об обслуживании. Тем временем командир самолета приветствует пассажиров на борту по радио и рассказывает им об условиях полета, сообщает время прибытия, описывает пролетаемую местность и погодные условия в месте назначения. Под конец пилот обычно говорит, что экипаж сделает все, что в его силах, чтобы перелет был приятным и удобным. Следует отметить, что, в отличие от наземного персонала аэропорта, бригада бортпроводников, как правило, представляется пассажирам по имени. Жесты и движения стюардесс, приветливый голос пилота, гостеприимность экипажа – все это в огромной мере способствует формированию приятных впечатлений от полета. На отношение к полету могут оказать влияние и другие пассажиры. Плач малышей, дети, пинающие спинку сиденья, пьяные соседи, пытающиеся завязать с вами беседу, – все это негативно сказывается на вашем восприятии полета в целом, несмотря на все старания бортового экипажа.

Хотя экипаж самолета обязан строго придерживаться предписанных процедур и инструкций, нередко, чтобы обеспечить должный комфорт полета, им приходится импровизировать, действовать шире. Так, несколько лет назад одному из авторов этого материала довелось лететь самолетом авиакомпании *Delta AirLines*. Это произошло на следующее утро после крупной авиакатастрофы. Понятно, что все пассажиры были очень встревожены. Они дрожащими руками пристегивали ремни безопасности, а самолет тем временем набирал высоту. К счастью, пилот и экипаж самолета понимали состояние людей. И когда самолет оторвался от земли, по радио зазвучала увертюра к опере "Вильгельм Телль". Мелодия была всем хорошо знакома, но никто не ожидал ее услышать. А самолет поднимался все выше и выше – самолет, пассажиры которого громко и весело смеялись.

Действие 3. Прибытие в место назначения

Третье действие начинается, когда пассажиры выстраиваются в очередь, чтобы покинуть самолет и пройти в здание аэропорта. Экипаж самолета и персонал аэропорта должны сообща проводить пассажиров. Быстро открывая двери и подавая трап к самолету, его экипаж может в очередной раз продемонстрировать безупречность выполнения своих обязанностей. На этом этапе служащие также нередко вносят в этот процесс что-то свое. Они любезно прощаются с пассажирами и благодарят их за то, что те воспользовались услугами их авиакомпании. Следует, однако, отметить, что большинство услуг, предоставляемых в этом действии, по сути, являются услугами самообслуживания или происходят "за кулисами", например, разгрузка багажа и доставка его в место, где он выдается. Иногда в ожидании высадки людям случается наблюдать за работой грузчиков, которые выгружают чемоданы на ленточный конвейер, по которому они попадают в здание аэропорта. В этом случае обычная "закулисная" процедура выходит "на сцену" и может в значительной степени повлиять на восприятие качества обслуживания. Многие пассажиры пребывают буквально в шоковом состоянии, увидев, как их аккуратно упакованные чемоданы, в которых находятся бьющиеся сувениры, сваливают в одну кучу.

В авиакомпаниях обязательно есть хотя бы один сотрудник, который сопровождает пассажиров к месту пересадки на другой самолет, к выходу из аэропорта или к месту получения багажа. Этот работник, "вооруженный" различными компьютерными средствами, опытом общения с возбужденными пассажирами и личными качествами, позволяющими ему выполнять функции, несколько напоминающие функции регулировщика, будет последним представителем штата авиакомпании, с которым придется иметь дело пассажирам. Ясность и четкость его указаний, его уверенность и вежливость обращения с клиентами могут в значительной мере усилить позитивное впечатление об обслуживании в целом. Если же пассажиру необходимо получить багаж, остается еще один этап, эффективность которого также окажет свое влияние на восприятие качества услуг. Этот аспект обслуживания авиалиний очень часто остается незамеченным, если все идет гладко, но становится источником значительного неудовлетворения пассажиров в случае задержки или порчи багажа. После того как люди забирают свои чемоданы и покидают здание аэропорта, сервисный процесс авиакомпании считается завершенным.

Сервисный спектакль в трех действиях, представленный в приведенном выше примере, объединяет разных "актеров" с разными ролями, "декорации", участие "зрителей" и прочие особенности и характеристики "представления". Все это оказывает огромное влияние на то, как пассажиры оценят качество обслуживания авиакомпании. Представив комплексный сервисный процесс как театральную постановку, можно составить общую схему, объединяющую множество различных аспектов, способствующих успеху сервисной деятельности. Иными словами, метафора театра применима практически в любой сфере обслуживания.

Театр услуг в киберпространстве

Завершение XX века ознаменовалось почти волшебством — появлением и широким распространением такого явления, как электронные коммуникации. Термин *киберпространство* используется для описания искусственной реальности, созданной компьютерами и Internet, благодаря которой стала возможной и электронная коммерция. Сегодня многие товары покупаются и продаются с применением средств электронной связи. Независимо от того, имеем ли мы дело с покупкой автомобиля, консультации в финансовой сфере, шезлонга или услуги по расчету суммы налогов, киберпространство объединяет продавца и покупателя способом, весьма отличающимся от того, который применяется в традиционной розничной торговле. Кроме того, благодаря киберпространству организации получили возможность широко распространять любую информацию о своей деятельности и товарах. Расположение предприятий, наличие товаров, время работы, цены, инструкции по установке и другая информация предоставляются пользователям киберпространства практически незамедлительно. По сути, киберпространство открывает безграничные возможности в сфере обслуживания (как в розничной торговле, так и в предоставления информации). Все концепции театра услуг, о которых мы говорили в предыдущих разделах, применимы к виртуальному маркетингу услуг в той же мере, как к реальному. Хотя границы между различными компонентами театра услуг в безграничном мире киберпространства менее явные, они, несомненно, присутствуют.

В киберпространстве сервисный процесс происходит в электронном виде. В отличие от большинства услуг, предоставляемых в материальном мире, сервис в киберпространстве четко автоматизирован и ведется по точному сценарию. Здесь, точно так же как и в реальном мире, сервисный процесс во многом зависит от ситуации, в которой та или иная услуга предоставляется. Однако в кибернетическом пространстве "декорации" и обстановка изначально значительно сильнее ограничены физическими размерами. "Сценой" интерактивного сервисного "представления" становится монитор компьютера. С учетом этих факторов перед компаниями, предоставляющими

услуги в киберпространстве, стоит сложная задача: им необходимо не только привлечь внимание пользователей, но и заставить их "усидеть на месте" во время всего предоставления услуги. Не следует забывать, что интерактивный клиент может переключиться на другую компанию простым щелчком мыши. Однако то, чего сервису в киберпространстве не достает "на сцене", можно с лихвой окупить операциями "за кулисами". Благодаря объединяющим свойствам Internet, эта зона в интерактивном мире намного шире, чем в материальном. В киберпространстве она может варьироваться от одного сервера и обслуживающего его персонала до огромной серверной сети со штатом, предоставляющим необходимые услуги круглосуточно и без выходных. Для того чтобы обеспечить качественное обслуживание в киберпространстве, сервисная организация должна воспользоваться всеми преимуществами закулисных операций. Если этого сделать не удается, клиенты быстро переключаются на другого провайдера услуг, поскольку в интерактивном режиме не существует такого понятия, как время, необходимое для перемещения между театрами услуг. Кроме того, в кибернетическом пространстве предлагается очень много бесплатных услуг и практически отсутствуют расходы, связанные с переменой сервисной фирмы. Здесь только увлекательная и наглядная демонстрация сервисных возможностей может помешать клиенту переключиться на другого провайдера. Очевидно, что для этого оформление "сцены", простота поиска информации на сайте и его содержание должны быть максимально привлекательными и интересными.

В киберпространстве сервисные "актеры" часто замаскированы. В некотором смысле Web-сайт, предлагающий услуги, представляет как сам процесс, так и "актеров". По сути, автоматизированная природа Web-сайтов в определенной мере усложняет разграничение деятельности в киберпространстве и ролей "актеров". Очень часто действия актеров-служащих — т.е. их манера предоставления услуг — скрыты за текстовой информацией и оформлением Web-сайта. Однако, хотя эти элементы порой и неразличимы, они все же есть. По мере развития интерактивных технологий, возможно, со временем станет целесообразно имитировать на Web-сайтах человеческое присутствие, позволяющее в определенной мере воспроизводить взаимодействие людей с сервисной организацией в реальным мире. Сегодня существуют немногочисленные сервисные области в киберпространстве, которые предоставляют доступ к живому человеку через электронную связь. Другими словами, есть работник, отвечающий на вопросы клиентов, который действует как простой участник сервисного интерактивного пространства (Bitner, 1992). В таких случаях деятельность сервисного служащего основывается на тех же моментах и аспектах, на которых основана деятельность любого другого "актера" театра услуг, поскольку, хотя он и остается невидимым для клиента, но все же общается с клиентом в интерактивном режиме (например, оператор телефонной связи или торговый персонал, распространяющий товары по каталогу).

И наконец, зрительская аудитория, которая принимает участие в театре услуг в киберпространстве, может контролировать большую часть действий этого процесса. Люди сами решают, когда и где "откроется занавес". Следовательно, компании, работающие в виртуальном пространстве, должны предоставлять свои услуги так, чтобы клиенты могли пользоваться ими, когда им удобно, и прекращать этот процесс, когда захотят. И поддержка, осуществляемая "за кулисами", и оформление "сцены" должны быть такими, чтобы облегчать клиентам вход, перемещение и выход из киберпространства. Интересно и то, что, как только пользователь получает доступ к такой сервисной компании, он, как правило, сразу получает доступ к любой информации о ее предыдущей деятельности. Благодаря таким службам, как Amazon.com или Yahoo!, каждый может выбрать те Web-страницы, которые максимально полно отвечают его конкретным запросам и интересам. Amazon.com старается стимулировать такие действия, приветствуя каждого посетителя, который повторно выходит на сайт, специально оформленной страницей, на которой предлагаются книги и

другие товары, подобранные с учетом предыдущих покупок данного пользователя. Такой момент самоуправления в обслуживании обеспечивает широкие возможности для качественного обслуживания клиентов, но только при условии, что сервисная компания тщательно продумает различные "театральные" показатели обслуживания в киберпространстве с учетом потребности "зрительской аудитории". "Представление" должно быть простым, но привлекающим внимание; "декорации" должны быть манящими и привлекательными, а "актеры" должны действовать энергично и творчески, стараясь быстро и точно реагировать на все требования "зрителей" В противном случае обслуживание в киберпространстве не будет иметь успеха.

Заключение

В этом материале мы попытались провести параллель между театральными концепциями, заложенными в драматургии, с концепциями, которые чрезвычайно важны в управлении сервисным процессом. Как в театре, так и в сфере обслуживания, чтобы произвести впечатление на аудиторию, необходимо приложить максимум усилий. Любая сервисная компания, внимательно проанализировав театральную суть процесса обслуживания в своей сфере, по всей вероятности, обнаружит, что упомянутые выше концепции (и другие театральные элементы) весьма и весьма значимы

Некоторым людям сравнение сферы обслуживания с театром может показаться намеком на ее искусственность и склонность к манипулированию. На самом деле, если театральный подход к сервису продумать и реализовать досконально и тщательно, результат будет противоположным. Сегодня сервисные компании и их сотрудники начинают понимать, что именно они формируют восприятие клиентами качества той или иной услуги. Для них все очевиднее, что эта деятельность тесно связана со всеми уловками и приемами, которые применяются в театральной сфере Здесь нет места лицемерию и неискренности Представления плохого качества (те, которые не вызывают доверия зрителей) просто не проходят. Никто не должен пренебрегать своими обязанностями, независимо от того, работает он "на сцене" или "за кулисами", поскольку все служащие участвуют в одном и том же "представлении". Конечная цель этого процесса заключается в том, чтобы сформировать у "зрителей" опыт, противоречащий таким понятиям, как организационное безразличие, меркантильность, незаинтересованность и равнодушие. Театральный подход старается сделать это благодаря общей и слаженной работе, направленной на создание и поддержку впечатлений, отображающих пожелания аудитории. Этого не произойдет до тех пор, пока сервисная компания не согласится с тем, что услуги — это тот же театр, в котором, для того чтобы достичь превосходных результатов, необходимо тяжело трудиться.

Если клиенты обнаружат, что сервисная компания нечестно работает "на сцене", они обратятся к другой фирме Поэтому компании, работающие в сфере обслуживания, должны учитывать огромную значимость театра услуг и акцентировать внимание всех работников на правдоподобии и искренности. Очень часто этим фирмам приходится бороться с искушением предлагать "законсервированное" действие. Довольно многие процедуры обслуживания ведутся по очень четкому и подробному сценарию и практически не позволяют актерам импровизировать Менеджеры должны понимать, насколько важно удовлетворять конкретные требования и пожелания клиентов и разрабатывать гибкие стратегии, позволяющие моделировать процесс обслуживания. Вместо того чтобы строго придерживаться сценария, работник сферы услуг должен обладать определенной свободой действий, чтобы при необходимости подстраиваться под клиента. При этом менеджеры также должны понимать, что персонал обязан действовать в определенных рамках. Абсурдная, хаотичная или безразличная манера обслуживания, по всей вероятности, произведет негативное впечатление на клиентов и приведет к тому, что сотрудничество с ними

будет очень коротким. При этом приличное, подобающее и заботливое обращение с людьми способствует росту спроса на услуги фирмы. Короче говоря, "представление" в театре услуг должно отвечать желаниям сервисной "аудитории".

Итак, сделаем вывод. Театр услуг представляет собой комплексную структуру для описания и передачи опыта в процессе обслуживания. Основываясь на этой точке зрения, мы определили целый ряд моментов, в которых сервисные компании имеют те же самые характеристики и используют те же самые методы, которые применяются в театре для изображения человеческого поведения с помощью предложенных драматургом приемов. Неважно, о чем именно идет речь — о продавце-производителе продукции *Lucky Dogs*, продающем свой товар на Бурбок-Стрит в Новом Орлеане, о совместной деятельности служащих компании *Disney World*, о телефонистке, принимающей заказы от клиентов компании *L.L. Bean*, или об услугах в киберпространстве, предлагаемых Amazon.com, — в любом случае мы имеем дело с процессом, напоминающим театральную постановку. Разные сервисные процессы содержат те или иные театральные элементы в разной степени, однако, с точки зрения зрителя, спектакль остается спектаклем. Так, например, хотя для клиентов компании *L.L. Bean* внешний вид "актеров" и "декораций" имеет довольно большое значение, поведение "актеров на сцене" и их расположение вместе с сервисными операциями "за кулисами", несомненно, оказывают на потребителей самое значительное влияние. А компания — поставщик продукции *Lucky Dogs* имеет дело с несколько иным набором театральных элементов. "Сцена", т.е. передвижной лоток и внешний вид торговца, имеют в данном случае самое большое значение для положительного восприятия клиентом качества обслуживания. Таким образом, сервисные компании должны четко определить, какие именно театральные элементы оказывают решающее влияние при формировании впечатлений у клиентуры.

Следовательно, такая поистине концептуальная метафора, как театр услуг, демонстрирует и скрытые, и явные взаимоотношения между сервисной фирмой, ее клиентами, служащими, а также ее виртуальными и материальными ценностями. Как и в любой метафоре, описание сферы обслуживания с помощью театральных терминов способствует правильному осмыслению этой деятельности и может подсказать толковые идеи. По нашему глубокому убеждению, использование метафоры театра в сфере обслуживания весьма полезно, поскольку это позволило нам создать целостную структуру и словарь терминов, облегчающих понимание сути деятельности сервисных компаний и управление ими.

БИБЛИОГРАФИЯ

Berry, 1981 — Leonard L. Berry, "Perspectives on the Retailing of Services", in Ronald W. Stampfl and Elizabeth C. Hirschman (eds.), *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources* (Chicago: American Marketing Association, 1981).

Billingsley, 1998. — Kevin Billingsley, "Service Providers Can Learn A Lot in Acting 101", *Marketing News* 32 (23), p. 13–14.

Bitner, 1992. — Mary Jo Bitner, "Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, April 1992, p 57–71.

Booms and Bitner, 1981. — Bernard H. Booms, Mary Jo Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms", in James H. Donnelly and William R. George (eds.), *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981).

Carlzon, 1987. — Jan Carlzon, *Moments of Truth* (New York: Ballinger, 1987).

Goffman, 1959. — Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (Garden City, NY: Doubleday, 1959).

Gronroos, 1990 — Christian Grönroos *Services Marketing and Management* (Lexington, MA Lexington Books, 1990)

Grove and Fisk, 1983 — Stephen J Grove, Raymond P Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange An Analytical Framework for Services Marketing", in Leonard L Berry, G Lynn Shostack Gregory D Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing* (Chicago American Marketing Association, 1983)

Grove and Fisk, 1997 — Stephen J , Grove, Raymond P Fisk, "The Impact of Other Customers on Service Experiences A Critical Incident Examination of Getting Along ", *Journal of Retailing*, January 1997, p 63–85

Grove, Fisk and Knowles, 1996 — Stephen J Grove, Raymond P Fisk, Patricia A Knowles, Developing the Impression Management Skills of the Service Actor ', in The Frontiers in Services Marketing Conference (Nashville, Tennessee, 1996)

Gummesson, 1993 — Evert Gummesson, *Quality Management in Service Organizations* (St Johns University, NY International Service Quality Association,1993)

Hartline and Ferrell, 1996 — Michael D Hartline, O C Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees An Empirical Investigation ', *Journal of Marketing*, October 1996, p 52–70

Johnson, 1991 — Rick Johnson, ' A Strategy for Service Disney Style", *Journal of Business Strategy*, September–October 1991, p 38–43

Langeard, Bateson, Lovelock and Eglier, 1981 — Eric Langeard, John E G Bateson, Christopher H Lovelock, Pierre Eglier (eds), *Marketing of Services New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA Marketing Science Institute,1981)

Lovelock, 1981 — Christopher H Lovelock, 'Why Marketing Management Needs to be Different for Services", in James H Donnelly, William R George (eds), *Marketing of Services* (Chicago American Marketing Association, 1981)

Lovelock, 1994 — Christopher H Lovelock, *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage* (New York McGraw Hill, 1994)

Martin and Pranter, 1989 — Charles L Martin, Charles A Pranter, "Compatibility Management Customer-to-Customer Relationships in Service Environments", *Journal of Services Marketing*, Summer 1989, p 6–15

Schneider and Bowen, 1995 — Benjamin Schneider, David E Bowen, *Winning the Service Game* (Boston Harvard Business School Press, 1995)

Shostack, 1977 — G Lynn Shostack, ' Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, p 73–80

Surprenant and Solomon, 1987 — Carol R Surprenant, Michael R Solomon, "Predictability and Personalization in Service Encounter", *Journal of Marketing*, April 1987, p 86–96

Tansik, 1990 — David A. Tansik, "Managing Human Resource Issues for High-Contract Service Personnel", in David Bowen, Richard B Chase, Thomas G Cummings et al (eds), *Service Management Effectiveness Balancing Strategy Organization and Human Resources, Operations, and Marketing* (San Francisco Jossey-Bass, 1990)

Wilson, 1991 — Edwin Wilson, *The Theater Experience*, 5th ed (New York McGraw-Hillm 1991)

Zeithaml, 1981 — Valarie A Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", in James H Donnelly, William R George (eds), *Marketing of Services* (Chicago American Marketing Association, 1981)

Точка зрения служащих на критические события в сервисном процессе

Мэри Джо Битнер, Бернард Х. Бумз, Луиза А. Мор*

В сфере обслуживания степень удовлетворенности клиентов часто напрямую зависит от качества их взаимодействия со служащими сервисной компании В ходе предыдущего исследования были выявлены источники удовлетворения и недовольства с точки зрения клиентов, в этом материале для чтения эти источники анализируются с позиции служащих сервисной фирмы, непосредственно контактирующих с потребителями Уделяя особое внимание таким моментам, как роли, сценарии и теории приписывания, мы собрали сведения о 774 критических сервисных событиях, описанных служащими гостиниц, ресторанов и авиакомпаний Результаты данного исследования могут применяться в предпринимательской практике при управлении контактами в процессе обслуживания, для тренингов, используемых при подготовке обслуживающего персонала, и для управления клиентами

Введение

За последние десять лет во всем мире в производственной сфере особую популярность приобрело движение за качество, сегодня оно начало ярко проявляться и в сфере обслуживания (*Business Week*, 1991, Crosby, 1991) Некоторые специалисты считают, что именно постоянное повышение качества услуг помогает современным сервисным компаниям справляться с конкурентами, так же как это уже давно происходит в производстве (Heskett et al , 1994, Schlesinger and Heskett, 1991)

Исследователи проблем качества в сфере обслуживания выдвинули предположение, что "доказательством качества услуги служит безупречный процесс ее предоставления" (Berry and Parasuraman, 1991, p 15) Эта концепция чем-то напоминает концепцию "нулевого дефекта", практикуемую в производстве Другие специалисты полагают, что поистине целеустремленные менеджеры, работающие в сфере услуг, стремятся к 100%-ному безупречному обслуживанию (Heskett, Sasser and Hart, 1990) С точки зрения клиентов самое яркое свидетельство качества обслуживания появляется в ходе сервисного контакта или в "момент истины", т е в тот момент, когда клиент взаимодействует с сервисной фирмой Из этого очевидно, что в сфере обслуживания в ходе сервисных контактов следует придерживаться принципа "100%-ной бездефектности" Кроме того, следует помнить, что безупречный сервис не подразумевает строгой стандартизации, это должен быть сервис 100%-ного качества с точки зрения каждого конкретного клиента Когда сервисной компании не удается этого добиться, страдает качество ее услуг, что в свою очередь ведет к дополнительным издержкам, которые она несет, исправляя свои ошибки и компенсируя ущерб, к потере

клиентов, к созданию негативной репутации и к снижению морального духа обслуживающего персонала.

Сегодня все больше фирм понимают, что их основной целью должны быть качественный сервис и удовлетворенные клиенты, но далеко не все знают, как достичь этих целей. В некоторых ситуациях и клиенты, и компания (т.е. ее служащие) вынуждены признать, что качество предоставляемых ею услуг оставляет желать лучшего, но они не всегда могут прийти к согласию относительно причины проблемы и способов ее решения. В ходе сервисных контактов это приводит к неудовлетворенности клиентов, что еще больше подчеркивает важность четкого понимания сервисной фирмой того, какие именно события и поступки в первую очередь способствуют удовлетворению или неудовлетворению ее клиентов. Поскольку в любом сервисном контакте принимает участие как минимум два человека, сервисным фирмам следует внимательно оценить и проанализировать это событие с разных точек зрения. Вооруженные этими знаниями, они смогут лучше спланировать сервисный процесс и обучить своих служащих и клиентов тому, как им достичь самого высокого качества обслуживания в ходе сервисного контакта.

В результате наших предыдущих исследований деятельности ресторанов, гостиниц и авиакомпаний были определены категории ситуаций и поведенческих шаблонов, лежащие в основе критических событий в сервисном процессе с точки зрения клиентов (Bitner, Booms and Tetreault, 1990; далее ВВТ). Главная цель данного исследования заключается в изучении отношения к критическим событиям служащих сервисных фирм, непосредственно контактирующих с клиентами, а также в том, чтобы выяснить в контексте этой же сферы услуг, какие события и поведенческие шаблоны, по мнению служащих, определяют степень удовлетворенности клиентов. Точка зрения служащих сравнивается с результатами исследования ВВТ и выясняется, чем различаются их взгляды. Данное исследование также призвано оценить пользу классификационной схемы, представленной в работе (ВВТ, 1990). Если эта схема действительно концептуально понятна и четка, она применима для разных групп респондентов.

Исследователи постарались ответить на следующие вопросы.

- Какие события с точки зрения служащих, непосредственно контактирующих с клиентами, становятся основой для сервисного взаимодействия, удовлетворительного для клиентов? Как добиться того, чтобы у людей остались позитивные воспоминания об этих событиях?
- Какие происшествия, по мнению служащих, непосредственно контактирующих с клиентами, становятся причиной неудовлетворенности клиентов? Почему такие события люди надолго запоминают?
- Одинаковые ли события, ведущие к удовлетворению и неудовлетворению клиентов, называют служащие сервисных фирм и их клиенты?

Прежде чем представить результаты своего исследования, предлагаем обсудить соответствующую теорию и данные похожих исследований.

Мнение клиентов и обслуживающего персонала

Основным источником информации о клиентах являются служащие, непосредственно контактирующие с ними в ходе сервисного процесса. Эти сведения могут использоваться для повышения качества обслуживания двумя следующими способами: они помогают обслуживающему персоналу более эффективно взаимодействовать с клиентами; на основании собранной информации о клиентуре сервисные фирмы могут принимать важные решения относительно своей деятельности. Во-первых, поведение служащих очень сильно зависит от данных о том, как их клиенты

относятся к предоставляемым им услугам в ходе каждого конкретного сервисного контакта. Так, Б. Шнайдер (Schneider, 1980) считает, что люди, которые решили работать в сфере обслуживания вообще, как правило, одержимы желанием предоставить качественную услугу, и в какой-то степени он прав. Сервисный персонал постоянно должен стараться найти те или иные подсказки, позволяющие им определить, как клиенты воспринимают предоставляемый ими уровень услуг. Чем точнее будут их представления об этом, тем выше вероятность, что их поведение будет правильно корректироваться в ходе контактов, чтобы повысить степень удовлетворения их клиентов.

Во-вторых, поскольку обслуживающему персоналу, непосредственно контактирующему с клиентами, приходится общаться с людьми очень часто, они играют в своей фирме роль передового отряда и, как правило, лучше других сотрудников разбираются в нуждах и проблемах клиентуры. Исследователи данного вопроса выдвинули теорию и нашли ей практическое подтверждение. Суть ее заключается в том, что качество взаимодействия с клиентами обслуживающего персонала, работающего "на сцене", и их менеджеров очень способствует повышению качества обслуживания в целом (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1990, Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1988). Так, Б. Шнайдер и Д. Боуэн (Schneider and Bowen, 1984) считают, что при принятии стратегических решений, особенно касающихся разработки новых видов услуг и преобразования уже имеющихся, компании должны руководствоваться информацией, полученной от обслуживающего персонала, непосредственно контактирующего с клиентами.

Тут напрашивается закономерный вывод: четкое понимание потребностей клиентов помогает сервисной фирме и ее служащим приспособиться к ним. Следует, однако, признать, что предыдущие исследования, в ходе которых был проведен сравнительный анализ точек зрения клиентов и служащих относительно качества обслуживания, были неполными и позволяли разную трактовку. Так, Б. Шнайдер и Д. Боуэн (Schneider and Bowen, 1985), а также Б. Шнайдер, Дж. Паркинтон и В. Бакстон (Schneider, Parkington and Buxton, 1980), проанализировав мнения клиентов и обслуживающего персонала относительно качества банковских услуг, пришли к выводу об их относительном совпадении ($r = 0{,}63$ и $r = 0{,}67$ соответственно). Однако эти результаты были оспорены в более позднем исследовании, проведенном С. Брауном и Т. Шварц (Brown and Swartz, 1989). Эти ученые собрали информацию об отношении пациентов к своим лечащим врачам и сравнили ее с тем, как врачи, лечившие этих пациентов, оценивали их восприятие. Следует сказать, что расхождение в мнениях было весьма значительным, что сказывалось и на общем показателе уровня удовлетворения пациентов.

Еще одно исследование, проведенное исследовательским агентством *Development Dimensions International*, в ходе которого анализировались мнения 1300 клиентов и 900 работников сервисной сферы, также позволило выявить определенные различия между точками зрения этих двух групп (*Services Marketing Newsletter*, 1989). Так, последние постоянно акцентировали значимость конкретных навыков и профессионализма, в то время как их клиенты оценивали важность этих элементов обслуживания для достижения качества услуг намного ниже. Точно так же Е. Лангер с коллегами (Langeard et al., 1981) в ходе своего исследования обнаружил, что банковские менеджеры низового звена двух крупных банков скорее склонны преувеличивать (по сравнению с их клиентами) важность шести основных компонентов банковского обслуживания. Другие исследования тоже выявили значительные различия между мнениями клиентов и служащих сервисных компаний в таких случаях, как деловые контакты, развивающиеся по определенному сценарию, и ролевые действия, если речь шла о таких ситуациях, как продажа некачественного товара (Folkes and Kotsos, 1986), анализ жалоб клиентов (Resnik and Harmon, 1983) и реакция розничных торговцев на проблемы покупателей (Dornoff and Dwyer, 1981).

На основании результатов этих исследований мы попытаемся найти и проанализировать общие и различные моменты в позициях клиентов и сервисного персонала относительно контактов в ходе обслуживания Концептуальной основой нашего исследования послужат теории ролей, сценариев и приписывания

Теоретическое обоснование

Теории ролей и сценариев

Мнения служащих и клиентов по поводу сервисных контактов скорее совпадают, если обе стороны одинаково представляют свои роли и если взаимодействие осуществляется по четко составленному сценарию сервисного процесса (Mohr and Bitner, 1991, Solomon et al , 1985) *Роль* – это поведение, определяемое социальной позицией (Solomon et al , 1985), а *представление о роли* определяется конкретными стандартами в ролевом поведении (Biddle, 1986) В ходе повседневных сервисных контактов опытные служащие и клиенты имеют свои четко определенные роли и отлично знают, чего им следует ожидать друг от друга

Кроме того, действия в ходе многих сервисных контактов, например, когда клиента необходимо проводить к его столику в ресторане и усадить, повторяются в жизни очень часто, что приводят к формированию четкого, стандартизированного и хорошо отрепетированного сценария, точно описывающего последовательность тех или иных ролевых действий) (Schank and Abelson, 1977) Если же сервисный контакт развивается по четкому сценарию, то и служащие, и клиенты могут заранее предвидеть все события и порядок, в котором они будут происходить При этом они, как правило, имеют весьма расплывчатое представление об "ответвлениях от главного сценария", т е о предписаниях относительно действий в непредвиденных ситуациях, названных Р. Шэнком и Р Абельсоном "препятствиями и ошибками", которые нередко возникают в ходе выполнения четко составленного сценария.

Теория ролей и сценариев, усиленная рутинной природой большинства видов услуг, позволяет предположить, что клиенты и служащие сервисной компании с высокой вероятностью будут иметь одинаковое мнение по поводу того или иного сервисного контакта Очевидно и то, что разногласия возникают главным образом в тех случаях, когда роли "расписаны" нечетко, а участники контакта плохо знают, какого поведения от них ожидают, а также если взаимодействие требует использования сложных или менее стандартизированных вспомогательных сценариев

Теория приписывания

Разногласия во мнениях обычно возникают в тех случаях, когда у партнеров сервисного контакта разный взгляд на причины произошедшего Исследования показывают, что в процессе приписывания компетенции возникает множество предвзятостей и необъективностей (Fiske and Taylor, 1984) Наиболее очевидна и явная для процесса восприятия сервисных компаний и клиентов склонность к необъективности, направленная на защиту собственных интересов В основе данного явления лежит стремление людей приписывать любые достижения своим достоинствам (т е. склонность к преувеличению своих способностей) и отрицать свою ответственность за неудачи (т.е. обвинять в них какие-либо внешние факторы, защищая при этом самого себя) Учитывая эти характерные черты человеческой натуры, следует ожидать, что служащие будут винить в неудачах саму систему обслуживания или клиентов, которые в свою очередь обвинят сервисную систему и обслуживающий персонал. В результате причина неудовлетворительного уровня обслуживания будет определена ими по-разному. Менее очевидно, каким образом сказывается такая необъективность оценки, если сервисный контакт успешен Несмотря на стремление как обслуживающего

персонала, так и клиентов к самовозвышению, из-за чего каждый из них будет стараться приписать заслуги себе, тот факт, что клиенты должны оплатить услуги сервисной фирмы, по всей вероятности, будет в определенной мере сдерживать это предубеждение со стороны персонала В общем и целом, склонность всех людей к самовозвышению и самозащите означает, что разногласия в мнениях клиентов и персонала относительно сервисного процесса будут больше, если процедура обслуживания будет успешной

Практические и теоретические исследования указывают, что и разногласия, и сходство во мнениях возникают в первую очередь у непосредственных участников сервисного контакта Теория ролей и сценариев основывается на том, что в рутинных, изученных сервисных процессах точка зрения обеих сторон обычно совпадает Однако, согласно теории приписывания, предполагающей склонность людей к самовозвышению и самозащите, в таких ситуациях разногласия также будут иметь место Мы с вами постараемся определить, насколько же отличаются точки зрения обслуживающего персонала и их клиентов относительно сервисного процесса И в тех ситуациях, когда эти разногласия существуют, мы представим данные, которые позволят проникнуть в суть этих различий

Методика сбора и анализа данных

Сбор данных

Мы проводили сбор информации по системе МКС (метод критического события) Это процедура, которая заключается в систематической фиксации ситуаций и поведенческих шаблонов, способствующих либо, наоборот, препятствующих успешному выполнению той или иной задачи (Ronan and Latham, 1974), в данном случае задачи удовлетворения клиента (Подробно этот метод описан в работах ВВТ, Flanagan, 1954, Wilson-Pessano, 1988) МКС позволяет собрать информацию с помощью структурированного опроса и анализа полученных результатов Респондентов просят рассказать о конкретных событиях, произошедших в недавнем прошлом (полгода-год назад) Такие отчеты позволяют из первых уст получить подробнейшие данные о сервисных контактах, в ходе которых клиенты были полностью удовлетворены, и о тех, которые закончились для них разочарованием Поскольку респондентов просят рассказать о конкретных случаях, а не о каком-то общем впечатлении или выводах, данная процедура отвечает всем критериям получения ценной и надежной информации о познавательных процессах, разработанным К Эриксоном и Х Саймоном (Ericsson and Simon, 1980) Исследователи здесь (Flanagan, 1954, Wilson-Pessano, 1988) пришли к заключению, что метод критического события позволяет собрать достоверные данные благодаря стабильности категорий, выделенных в опрашиваемых группах, а также благодаря тому, что важность описанных респондентами поведенческих шаблонов для успеха или неудачи конкретной задачи подтверждается практически (Ronan and Latham, 1974, White and Locke, 1981)

Служащих гостиниц, ресторанов и авиакомпаний попросили вспомнить и рассказать о критических сервисных контактах, которые привели к удовлетворению или неудовлетворению их клиентов, 37 специально подготовленных студентов-интервьюеров собрали информацию о 781 таком происшествии Каждый интервьюер должен был опросить как минимум по 10 служащих из трех сфер сервиса, исследованных прежде в работе ВВТ Всех служащих просили описать по одному сервисному контакту, удовлетворительному и неудовлетворительному с точки зрения клиентов.

Поскольку опрос проводился в сервисной сфере, основанной прежде всего на принципах гостеприимства, интервьюеры опрашивали тех служащих сервисных предприятий, с которыми были знакомы лично Однако они не должны были проводить опрос среди своих друзей-студентов

Отказов предоставить нужные сведения практически не было. В результате была составлена произвольная выборка, включающая описание сервисных контактов в 58 гостиницах, 152 ресторанах и в 4 авиакомпаниях, в которых были опрошены служащие в возрасте от 16 до 65 лет; все они проработали в соответствующей отрасли в среднем по 5,5 лет. Процентное соотношение между опрошенными составило 55% женщин и 45% мужчин соответственно Интервьюируемые служащие получили ряд инструкций, среди которых были такие.

- Поставьте себя на место клиентов вашей фирмы. Другими словами, попытайтесь взглянуть на деятельность вашей фирмы глазами клиентов.
- Вспомните последний раз, когда клиент остался особенно (не) довольным общением с вами или вашими коллегами. Постарайтесь как можно точнее описать, что именно тогда произошло.

Потом им задали следующие вопросы.

1. Когда произошел этот случай?
2. Какие обстоятельства привели к этой ситуации?
3. Что именно сделали (сказали) вы или ваши коллеги?
4. Как вы определили, что клиент остался доволен или недоволен?
5. Что вам (вашим коллегам) следовало сделать или сказать (только в случае, если клиент остался недоволен)?

Чтобы происшествие подлежало анализу, оно должно было отвечать определенным требованиям: быть непосредственным взаимодействием клиента со служащим; быть особенно удачным или неудачным с точки зрения клиента; быть отдельным эпизодом; содержать достаточное количество подробностей, которые интервьюер мог бы себе мысленно представить. Этим требованиям не соответствовали всего семь из предложенных ситуаций; поэтому анализ проводился на базе 774 происшествий (397 удовлетворительных и 377 неудовлетворительных)

Классификация происшествий

Система классификации событий, разработанная специалистами в работе ВВТ, стала первым этапом обработки информации. Она основана на предположении, что клиенты и служащие одинаково полно запоминают успешные и неудачные случаи, следовательно, для их анализа можно использовать одну и ту же классификацию. Те происшествия, которые не поддавались классификации по этой исходной схеме, должны были дополняться свидетельствами наличия разногласий с различных точек зрения.

Один специально подготовленный исследователь закодировал все события. Те из них, которые не подходили ни к одной категории, из исследования исключались. В результате систематизации подверглись 86 событий (11% из общего количества). Они исследовались, классифицировались и сортировались до тех пор, пока не была разработана единая и последовательная система кодировки, объединяющая похожие события в отдельные значимые категории.

Затем были составлены подробные инструкции по кодировке событий (приложение). Они включали общие правила для специалистов-кодировщиков, четкое определение каждой категории и основные правила по классификации событий. Именно такая процедура была рекомендована В. Перро и Е. Леем (Perreault and Leigh, 1989) для повышения надежности и достоверности информации, полученной из субъективных суждений. Эти инструкции использовались для подготовки нового специалиста, который не принимал участия в классификации происшествий. Этот исследователь

выполнил кодировку всех 774 событий, обеспечив тем самым дополнительную проверку надежности данной классификационной системы.

Выяснилось, что после двух кодировок исследователи достигли соглашения по 84% удовлетворительных и 85% неудовлетворительных событий. Это довольно хороший результат, особенно если учесть, что классификационная схема, использованная в данном исследовании, включает 16 категорий. Однако в данном случае эти статистические данные, выраженные в процентном отношении, возможно, несколько снижали достоверность информации, поскольку она в значительной мере зависит от количества категорий (чем больше категорий, тем меньше процентный показатель случаев, по которым достигнуто полное соглашение исследователей) (Perreault and Leigh, 1989). По этой причине в анализ были введены еще два критерия для определения меры достоверности суждений. Было вычислено, что коэффициент *к* Коэна (Cohen), используемый для корректировки вероятности случайного совпадения суждений, составил 0,816 и 0,823 для удовлетворительных и неудовлетворительных событий соответственно. Следует, однако, отметить, что, по мнению В. Перро и Е. Лея, коэффициент *к* слишком консервативен как единица измерения достоверности, поскольку он предполагает априорное знание вероятного распределения ответов в каждой категории. Чтобы исправить это, был введен альтернативный индекс достоверности I_r, применимый к маркетинговым данным. Этот индекс не противопоставляет общую оценку экспертов оценке с учетом возможности случайного совпадения суждений; он основан на модели определенного уровня соглашения, способного обеспечить истинный уровень достоверности. Кроме того, этот индекс обеспечивает достоверность кодировочного процесса в целом, а не только согласованность суждений экспертов. Индекс I_r составил 0,911 и 0,914 для удовлетворительных и неудовлетворительных событий соответственно.

Результаты и обсуждение

Первыми выделили и обсудили категории событий и поведенческие модели, которые, по мнению служащих, определяли степень удовлетворения или неудовлетворения клиентов качеством сервисного контакта. Затем с использованием данных из работы ВВТ эти результаты сравнивались с восприятием клиентов.

Классификация событий, о которых сообщили служащие

Система классификации критических событий, основанная на происшествиях, описанных клиентами (ВВТ, 1990), включает три основные группы поведенческих моделей служащий, от которых в первую очередь зависел уровень удовлетворенности клиентов: реакция служащих на ошибки, допущенные в процессе обслуживания клиентов; способность служащих удовлетворить нужды и потребности клиентов; произвольные и добровольные действия служащих. Из 774 рассматриваемых событий 668 были отнесены к одной из этих трех групп и вошли в одну из 12 категорий в составе этих групп (табл. 2 и 3). Все эти происшествия в деталях были очень похожи на события, о которых в ходе предыдущего исследования сообщали клиенты. (Подробное описание этих групп и категорий, а также примеры событий приведены в работе ВВТ.)

Восемьдесят шесть сервисных контактов (т.е. 11% из общего числа) не вошли ни в одну из вышеупомянутых групп. Для них была создана своя группа под названием "Поведение проблемных клиентов", которую добавили в классификационную схему как "Группа 4". Во всех этих случаях исследователи не могли возлагать ответственность за удовлетворение или неудовлетворение клиентов качеством обслуживания на служащих. Причина заключалась в самих клиентах, которые не желали сотрудничать с сервисной компанией, другими клиентами или пренебрегали правилами,

принятыми в этой сфере В таких ситуациях служащим было нелегко найти общий язык с клиентами и удовлетворить их потребности, понятно, что всего три происшествия из этой группы были удовлетворительными с точки зрения клиентов

В этой группе, объединявшей случаи поведения проблемных клиентов, выделили основные четыре категории, примеры которых приведены в табл 1

1. *Опьянение* Служащий ясно видит, что клиент находится с состоянии сильного алкогольного опьянения, мешает другим клиентам, причиняет немало проблем обслуживающему персоналу и нарушает благоприятную атмосферу сервисного предприятия в целом
2. *Словесное и физическое оскорбление* Своими словами и действиями клиент оскорбляет служащего сервисной фирмы или других клиентов
3. *Нарушение правил компании* Клиент отказывается соблюдать правила, а обслуживающий персонал пытается заставить его это делать
4. *Нежелание сотрудничать* Клиенты ведут себя грубо, не желают сотрудничать с обслуживающим персоналом и выдвигают необоснованные требования По мнению служащих, таких клиентов нельзя удовлетворить как ни старайся, поскольку они сами этого не хотят

Точка зрения обслуживающего персонала на удовлетворительные и неудовлетворительные сервисные контакты

Обсудим частоту и процентное соотношение различных случаев удовлетворения и неудовлетворения клиентов по всем четырем группам и 16 категориям событий с точки зрения обслуживающего персонала (табл. 4) Следует помнить, что данные, представленные в таблице, основаны на конкретном количестве описанных в ходе опроса событий. Фактическую частоту того или иного происшествия из каждой конкретной группы или категории на основании этих данных определить нельзя Не следует также делать вывод о повышенной важности какого-либо происшествия на основании того, что оно чаще других встречается в своей категории (Wilson-Pessano, 1988) В табл 2 представлены все данные, но в этом обсуждении мы более подробно остановимся на четырех основных группах Для простоты дискуссии все происшествия, описанные обслуживающим персоналом, проанализированы и распределены по рангам на основании того, каков был их процентный показатель в четырех основных группах происшествий.

Когда клиенты были недовольны уровнем обслуживания, персонал сервисной компании, как правило, объяснял это внешними причинами — недостатками системы обслуживания или неправильным поведением клиентов. При этом, как мы видим (табл 3), случаи неудачного обслуживания чаще всего объясняются несовершенством системы обслуживания (в группе 1), за ней следует группа 4, в которой представлены случаи неудач сервисного процесса, вызванных поведением проблемных клиентов. Если учитывать теорию приписывания, такой результат вполне предсказуем Как известно, эта теория основана на предположении, что, когда у человека что-либо не ладится, он склонен винить в этом внешние ситуативные факторы, а не свои собственные недостатки К группе 2 относится относительно незначительное количество происшествий, повлекших за собой неудовлетворение клиентов. В этой группе в большинстве случаев клиенты остались недовольными из-за того, что обслуживающий персонал не смог удовлетворить тех или иных их потребностей вследствие ограничений, связанных с законами и правилами, действующими в их организации Следовательно, и в этом случае служащие обвиняют в неудаче внешние факторы Меньше всего случаев неудовлетворения клиентов вошло в группу 3, в которой представлены примеры произвольного негативного поведения служащих (грубость, невнимательность). Но и здесь мало кто из них винит себя в том, что клиент остался недоволен

ТАБЛИЦА 1. ГРУППА 4: ПРИМЕРЫ СОБЫТИЙ, ВЫЗВАННЫХ ДЕЙСТВИЯМИ ПРОБЛЕМНЫХ КЛИЕНТОВ

Событие	
Неудовлетворенный клиент	**Удовлетворенный клиент**
Опьянение	
Пьяный пассажир начал приставать к стюардессам, одна из которых попросила его прекратить безобразие, однако он не успокоился и ударил другого пассажира Вызвали второго пилота. Он попросил пьяного пассажира сесть на место и оставить окружающих в покое, но тот отказался это сделать. Тогда второй пилот усадил пассажира в кресло силой	Выпивший по время полета пассажир начал громко говорить, раздражая этим остальных людей Стюардесса спросила его, собирается ли он после приземления садиться за руль автомобиля, и предложила ему выпить кофе Выпив кофе, пассажир стал намного спокойнее и дружелюбнее
Словесное и физическое оскорбление	
Семья из трех человек заказывала в ресторане обед, и в какой-то момент отец ударил ребенка Сидящий неподалеку посетитель пожаловался менеджеру, который любезно попросил семейство покинуть ресторан Но перед уходом отец сбросил на пол все тарелки и бокалы, которые находились на столе	Нет
Нарушение правил компании	
Пятеро человек находились в гостиничном номере. Они не отвечали на звонки на протяжении двух часов, поэтому сотрудникам гостиницы и охране пришлось силой вломиться в номер, где они обнаружили своих постояльцев, принимающих наркотики Вызвали полицию	Нет
Нежелание сотрудничать	
Когда одного мужчину в ресторане провели за его столик, он страшно рассердился из-за того, что столик оказался не у окна. В ресторане было много людей, и поэтому официантка пообещала ему предоставить такой столик, но только через полчаса. Клиент отказался ждать и сел за свой столик На протяжение всего ужина он жаловался и вышел из ресторана, не оставив официантам чаевых	Нет

Таблица 2. Распределение событий, которые привели к удовлетворению клиентов

Распределение событий, которые привели к удовлетворению клиентов

Ранг	Группа	Процентное отношение
1	Группа 1. Реакция служащих на ошибки, допущенные в процессе обслуживания	51,7
2	Группа 4. Работа с проблемными клиентами	22,0
3	Группа 2. Реакция служащих на просьбы и требования клиентов	16,4
4	Группа 3. Произвольные, добровольные действия персонала	9,8

Распределение событий, которые привели к неудовлетворению клиентов

Ранг	Группа	Процентное отношение
1	Группа 2. Реакция служащих на просьбы и требования клиентов	49,4
2	Группа 1. Реакция служащих на ошибки, допущенные в процессе обслуживания	27,5
3	Группа 3. Произвольные, добровольные действия персонала	22,4
4	Группа 4. Работа с проблемными клиентами	0,8

Самый большой процент происшествий, закончившихся полным удовлетворением клиентов (с точки зрения служащих), приходится на группу 2, в которую вошли действия персонала в ответ на требования и просьбы клиентов. Почти половина удовлетворенных клиентов, о которых сообщили служащие, объясняет свое впечатление четким согласованием сервисной системы с нуждами клиентуры. Успех в таких случаях служащие приписывали обычно своему умению и желанию корректировать свои действия в соответствии с конкретной обстановкой. Второй наиболее многочисленной группой удовлетворенных клиентов была группа 1. Здесь собраны довольно интересные случаи, поскольку все они начинались неудачно, но заканчивались успешно благодаря умелым действиям обслуживающего персонала. При этом служащие отлично помнили об этих происшествиях и считали, что именно их умение исправлять ситуацию привело к тому, что клиент остался доволен обслуживанием. Сравнительно незначительное количество успешных происшествий (по сравнению с мнением клиентов) вошло в группу 3, в которой представлены случаи, когда удовлетворение клиентов объяснялось произвольными и добровольными действиями служащих. Возможно, это объясняется тем, что служащие не считали свое поведение в этих случаях "спонтанным", а запоминали его с связи с конкретными внешними причинами (например, изменение потребностей клиента, неудачный сервисный процесс). И наконец, в группе 4, в которой были собраны происшествия, вызванные поведением проблемных клиентов, удовлетворенных клиентов практически нет. Это и неудивительно, поскольку весьма трудно представить ситуацию, когда проблемный клиент покидает сервисную компанию довольным, за исключением действительно очень и очень необычных обстоятельств.

Таблица 3. Классификация событий по группам и категориям на основании полученных результатов (только с точки зрения служащих)

	Тип происшествия					
	Удовлетворительное		Неудовлетворительное		Всего	
Группа и категория	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Группа 1. Реакция служащих на ошибки, допущенные в процессе обслуживания						
На невозможность предоставить услугу	31	7,8	37	9,8	68	8,8
На медленное обслуживание	23	6,0	48	12,7	71	9,2
На другие неудачи при предоставлении основной услуги	55	13,9	110	29,2	165	21,3
Итого, группа 1	109	27,5	195	51,7	304	39,3
Группа 2. Реакция служащих на просьбы и требования клиентов						
На клиентов со "специфическими потребностями"	80	20,2	14	3,7	94	12,1
На предпочтения клиентов	99	24,9	43	11,4	142	18,3
На ошибки клиентов, признанные ими	11	2,8	0	0,0	11	1,4
На потенциально разрушительные действия окружающих	11	1,5	5	1,3	11	1,4
Итого, группа 2	196	49,4	62	16,4	258	33,3
Группа 3. Произвольные и добровольные действия персонала						
Внимание, уделенное клиентам	43	10,8	6	1,6	49	6,3
Непривычные, неожиданные действия служащего	25	6,3	28	7,4	53	6,8
Поведение обслуживающего персонала в контексте культурных норм	7	1,8	3	0,8	10	1,3

Окончание табл. 3

Эффективное предоставление услуг в неблагоприятных условиях	14	3,5	0	0,0	14	1,8
Итого, группа 3	89	22,4	37	9,8	126	16,3
Группа 4. Поведение проблемных клиентов						
Опьянение	3	0,8	16	4,2	19	2,5
Словесное и физическое оскорбление	0	0,0	9	2,4	9	1,2
Нарушение правил компании	0	0,0	16	4,2	16	2,1
Нежелание сотрудничать	0	0,0	42	11,1	42	5,4
Итого, группа 4	3	0,8	83	22,0	86	11,13
Общее количество	397	51,3	377	48,7	774	100%

Сравнительная характеристика мнений обслуживающего персонала и клиентов

В табл. 4 данные, полученные в ходе данного исследования, объединяются и сравниваются с информацией, полученной в исследовании ВВТ (в процессе которого изучались мнения клиентов относительно причин высокого или низкого качества обслуживания). Поскольку в этих двух исследованиях служащие и клиенты описывали разные события, подобное сравнение и теоретические пояснения носят чисто теоретический, умозрительный характер. Конечно, мы основываемся на концепциях теории ролей и приписывания, что позволяет в определенной мере объяснить наблюдаемую нами разницу во мнениях двух групп респондентов; однако вполне возможно, что эта разница стала следствием вариаций выборок или различием совокупности происшествий, на основе которых были составлены эти две группы. Однако, учитывая то, насколько осторожно и тщательно проводился сбор информации, чтобы избежать систематической необъективности; то, что оба исследования проводились в одном и том же городе и на базе одних и тех же трех сфер сервисной деятельности; что в обоих исследованиях принимали участие в основном одни и те же сервисные компании, полученные теоретические объяснения и результаты можно считать вполне достоверными и надежными.

Большую часть происшествий, о которых в ходе опроса рассказывали служащие, можно отнести к одной из трех основных исходных групп и одной из 12 категорий, что свидетельствует о том, что во взглядах служащих и клиентов на удовлетворенность и недовольство последних уровнем обслуживания очень много общего. Вспомните, что речь идет об относительно рутинных, повседневных сервисных контактах и что в обоих исследованиях респонденты были опытными служащими сервисной сферы. Однако несмотря на это, появление группы 4 и значительные несоответствия в частоте и пропорциональном соотношении, которые мы наблюдаем в трех исходных

ТАБЛИЦА 4. СРАВНЕНИЕ МНЕНИЯ КЛИЕНТОВ И СЕРВИСНОГО ПЕРСОНАЛА: КЛАССИФИКАЦИЯ СОБЫТИЙ ПО ИХ РЕЗУЛЬТАТАМ

	Тип события					
	Удовлетворительное		Неудовлетворительное		Всего	
Группы	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Группа 1. Реакция служащих на ошибки, допущенные в процессе обслуживания						
Информация от служащих	109	27,5	195	51,8	304	39,3
Информация от клиентов	81	23,3	151	42,9	232	33,2
Группа 2. Реакция служащих на просьбы и требования клиентов						
Информация от служащих	196	49,4	62	16,4	258	33,3
Информация от клиентов	114	32,9	55	15,6	169	24,2
Группа 3. Произвольные и добровольные действия персонала						
Информация от служащих	89	22,4	37	9,8	126	16,3
Информация от клиентов	152	43,8	147	41,5	298	42,6
Группа 4. Поведение проблемных клиентов						
Информация от служащих	3	0,8	83	22,0	86	11,1
Информация от клиентов	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Общее количество						
Информация от служащих	397	51,3	377	48,7	774	100%
Информация от клиентов	347	49,6	352	50,4	699	100%

группах, предполагают также наличие разногласий в мнениях респондентов. Иерархический логлинейный анализ, наглядно отображенный в табл. 4, свидетельствует о тесной трехсторонней взаимосвязи между всеми группами (1, 2, 3 или 4), указывает тип результата обслуживания (удовлетворительное или неудовлетворительное) и источник полученной информации (служащий сервисной компании или клиент) (изменение показателя правдоподобия L.R.$\chi^2 = 8{,}17$; $p = 0{,}04$). Существует также явная двухсторонняя взаимосвязь между группой и источником информации

о происшествии (L.R.χ^2=263,31; $p < 0,0001$). Вследствие такой трехсторонней взаимосвязи результаты успешных и неудачных сервисных контактов обсуждаются отдельно. В группах 1 и 2 соотношение служащих и клиентов, поведавших о неудовлетворительном качестве обслуживания, практически равно. Значительное расхождение наблюдается между группой 3, включающей в основном происшествия, описанные клиентами, и группой 4, в которую вошли только те происшествия, о которых сообщали служащие. Эти результаты весьма закономерны, учитывая наши ожидания, основанные на предположении об необъективности на основе теории приписывания. Так, служащие далеко не всегда готовы согласиться с тем, что неудовлетворенность клиентов вызвана их плохим отношением или спонтанным поведением. С другой стороны клиенты, напротив, скорее обвинят в неудаче служащих, нежели самих себя. Об этом, например, явно свидетельствует то, что клиенты не сообщили ни об одном неудовлетворительном происшествии, причиной которого было их собственное проблемное поведение (группа 4). Различие в том, как клиенты и служащие вспоминают об удовлетворительных происшествиях, тоже очевидно, хотя и не настолько, как в случае с неудовлетворительными. Данная ситуация вполне согласуется с теорией приписывания, согласно которой в случае неудачи возникает намного больше разногласий, чем у случае успеха. Так, в первой и четвертой группах об успешных сервисных происшествиях поведало одинаковое количество клиентов и служащих. Значительное расхождение наблюдается между группой 2, включающей в основном события, описанные служащими, и группой 3, в которую вошли преимущественно события, о которых сообщали клиенты.

Значение для исследователей

Обобщающий характер схемы классификации сервисных контактов

Огромная важность и полезность эффективных классификационных схем для теоретических обоснований и практического применения подчеркивалась как социологами (McKelvey, 1982), так и специалистами по маркетингу (Hunt, 1991; Lovelock, 1983). Однако сегодня в маркетинге очень мало таких схем, в основном из-за того, что большая часть из них редко подвергалась проверке временем и в конкретном контексте.

Данное исследование внесло свой вклад в эту программу. Его цель заключалась в проверке эффективности и возможности обобщения данных с помощью классификационной схемы причин, которые приводят к удовлетворению или неудовлетворению клиентов сервисным процессом (ВВТ). Если классификационная схема может применяться в разных ситуациях (в нашем случае, например, в разных контекстах сервисного бизнеса, а также для оценки внутренних и внешних сервисных контактов) или для оценки мнений разных категорий респондентов (например, клиентов и служащих сервисных организаций; клиентов-представителей разных культур), то она считается надежной и представляет как теоретическую, так и практическую ценность. Следует отметить, что другие исследования в этом направлении также подтверждают наличие трех основных групп поведенческих моделей, определенных в ходе исследования ВВТ, в контексте розничной торговли (Kelley, Hoffman and Davis, 1993) и при изучении прочих 16 сфер потребительских услуг (Gremler and Bitner, 1992). Таким образом, она приобретает еще большую ценность, поскольку позволяет определить поддающиеся обобщению "поведенческие модели в сервисном процессе".

Результаты нашего исследования подтверждают целесообразность выделения тех, же категорий, что были представлены в первом исследовании, в ходе которого изучалось только мнение клиентов (за исключением группы "проблемных клиентов"). Добавление этой новой группы усложняет классификацию, о чем мы расскажем дальше.

Проблемные клиенты

Одним из основных результатов нашего исследования стал вывод, что причиной неудовлетворительного сервисного контакта может быть неправильное поведение клиентов, т.е. признание факта, что клиент не всегда прав. Другие подобные исследования также подтверждали наличие проблемных клиентов (Lovelock, 1994; Schrage, 1992; Zemke and Anderson, 1990). К. Лавлок, например, предложил даже специальный термин "недобросовестный клиент" (jaycustomer) для обозначения клиентов, которые так же "неправильно потребляют услуги", как плохие, невнимательные пешеходы (jaywalker) пересекают проезжую часть улицы в недозволенном месте. Наше исследование также подтверждает существование проблемных клиентов, которые, по сути, сами стали причиной своей неудовлетворенности сервисным контактом

Хотя никто на самом деле не верит в то, что клиент всегда прав, сервисные компании нередко основывают свою деятельность на этом постулате, а менеджеры этих организаций требуют от своих подчиненных обращаться с клиентами так, как будто те всегда правы. Можно и не говорить, что такой подход приводит к тому, что у фирмы часто возникают проблемы, а сами менеджеры и обслуживающий персонал работают в условиях повышенного стресса (о влиянии неправильного обращения с клиентами на персонал и в целом на организацию см. Hochschild, 1983.) Умение понимать проблемных клиентов поможет лучше разобраться в причинах возникающих проблем.

Здесь существует множество важных вопросов, которые необходимо исследовать. Какие проблемы создают клиенты? Какие из этих проблем возникают чаще всего? Какие клиенты считаются проблемными? При каких обстоятельствах клиенты создают больше или меньше проблем? Что делать менеджеру, чтобы выявить проблемных клиентов, и как служащие могут и должны вести себя с ними?

Данное исследование начинается именно с ответа на эти вопросы и выявления основных поведенческих моделей, характерных для проблемных клиентов. Если учесть природу исследуемых нами сфер обслуживания, то категории поведенческих моделей, выделенные нами в процессе изучения различных случаев, вполне закономерны. Все рассмотренные нами сервисные сферы в той или иной мере связаны с предоставлением еды и напитков, в том числе и алкогольных. Любая рассматриваемая нами услуга требует от клиентов вступления на определенный период в непосредственную близость с другими клиентами, поскольку клиенты ресторанов, авиакомпаний и гостиниц очень часто находятся среди большого скопления людей и им приходится общаться с другими, совершенно незнакомыми им людьми. Как мы уже упоминали выше, проводимое нами исследование основано на сферах, в которых предоставляются рутинные, хорошо известные клиентам виды услуг. И наконец, в большинстве случаев изучаемые нами сервисные контакты подразумевают взаимодействие клиентов с обслуживающим персоналом на единовременной основе, т.е. на основе сделок, а не предусматривают вступления их в какие-либо долгосрочные взаимоотношения. Эти факторы повлияли на саму сущность подкатегорий группы 4. Мы исходим из предположения, что данные условия оказывают значительное влияние на подкатегории проблем, вошедших в группу 4. Таким образом, по нашему глубокому убеждению, необходимо провести дополнительное исследование, несмотря на то, что основные категории проблемных клиентов всплывают на поверхность в любом случае, когда сервисных служащих просят привести примеры неудовлетворительных сервисных контактов, чтобы определить другие подкатегории в этой группе и связать тип проблем с конкретными условиями той или иной сервисной сферы и конкретными сегментами потребителей.

Мы идентифицировали проблемных клиентов на основе причин их неудовлетворенности сервисным контактом, однако существуют и другие типы "неправильных клиентов". Например, даже если клиенты ведут себя как следует, они не всегда бывают "хорошими" для организации, поскольку

не представляют целевую аудиторию организации либо долгое время не приносят прибыли, а иногда они просто психологически несовместимы с обслуживающим их персоналом, с его манерой обслуживания или какими-либо личными качествами служащих (Lovelock, 1994, Zeithaml and Bitner, 1996) Формирование полной и законченной концепции проблемных клиентов выходит за пределы обсуждения данного материала, но, несомненно, в будущих исследованиях специалисты смогут с большой пользой использовать выделенные нами категории проблемных клиентов для составления более широких концептуальных схем

Значение теории

Теории ролей и сценариев предполагают, что клиенты и служащие, принимающие участие в рутинных, хорошо понятных сервисных взаимодействиях, имеют практически одинаковый взгляд на свои роли и на то, какой последовательности событий следует ожидать и какие поведенческие шаблоны использовать Типы сервисных контактов, исследуемые в этой работе и изученные в предыдущем упомянутом нами исследовании, представляют собой как раз рутинные (однообразные) и часто используемые услуги Одинаковое видение основных аспектов сервисного процесса должно привести к формированию общего понятия относительно причин удовлетворения и неудовлетворения клиентов И тот факт, что 89% происшествий, о которых нам поведали служащие сервисных компаний, можно классифицировать с помощью первоначальной классификационной схемы, свидетельствует о том, что клиенты и служащие действительно рассказывали о тех случаях, в которых причины удовлетворенности и недовольства предоставляемыми услугами были практически одинаковыми

При этом следует отметить, что интересным для дальнейшего изучения представляется то, будет ли наблюдаться столь же значительная согласованность мнений клиентов и служащих в случае, если будут проводиться исследования менее рутинных видов услуг

Результаты данного исследования указывают также на то, что, несмотря на согласие клиентов и служащих по поводу основных причин удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов, во мнениях этих двух групп респондентов наблюдаются и немалые расхождения Это касается прежде всего распределения событий в основных группах, и сильнее всего эти разногласия проявляются, когда речь идет о неудовлетворительных сервисных контактах Причины подобных разногласий в определенной мере объясняются склонностью людей к самовозвышению и самозащите

Влияние результатов исследования на работу менеджеров

Использование классификационной схемы

Цель данного исследования заключалась в оценке достоверности классификационной схемы, разработанной специалистами в работе ВВТ, в конкретном контексте Из-за появления в нашем исследовании дополнительной группы проблемных клиентов его структура в целом несколько усложняется, а полученная классификационная схема может служить отправным пунктом для сервисной компании или отрасли, которая стремится более точно классифицировать события и поведенческие модели в своей конкретной сервисной среде, например, такая структура нашла широкое применение в медицинских и туристических учреждениях В классификационных схемах этих компаний присутствовали все известные нам группы, на основе которых были выделены категории с самыми полезными характеристиками, успешно применяемые для подготовки персонала к сервисным контактам и для пересмотра существующего комплекса услуг

Клиент не всегда прав

В сферах обслуживания, которые мы исследовали в данной работе, 22% общего количества всех неудовлетворенных клиентов составили проблемные клиенты Следует отметить, что в сферах обслуживания, в которых клиент принимает значительное и активное участие при обслуживании (здравоохранение, образование, юридические услуги), эта группа может быть даже более многочисленной

Наличие группы проблемных клиентов оказывает большое влияние на деятельность сервисных организаций Во-первых, менеджеры должны признать, что клиент не всегда прав и не всегда ведет себя надлежащим образом Опытный обслуживающий персонал прекрасно знает об этом, однако служащим часто внушают, что "клиент — это царь и бог", и далеко не всегда готовят к тому, как следует действовать, сталкиваясь с проблемными клиентами Служащие должны обладать навыками решения проблем, возникающих у клиентов их фирм, а также руководствоваться в таких ситуациях собственным опытом и интуицией Кроме того, персонал может пройти специальный инструктаж о том, как определить возможность возникновения непредвиденной ситуации (неожиданный всплеск спроса, незапланированные задержки в обслуживании) и предвидеть настроение клиентов, что позволит полностью избежать некоторых проблемных ситуаций или погасить уже начавшийся конфликт

Прежде чем инструктировать обслуживающий персонал о том, как обращаться с проблемными клиентами, и проводить соответствующие тренинги, сервисная компания должна определить свою позицию по отношению к таким клиентам Базовая стратегия работы с проблемными клиентами может быть разной, начиная от "отказа в обслуживании" и заканчивая "удовлетворением их потребностей любой ценой" Например, некоторые компании, занимающиеся арендой автомобилей, стараются избавиться от рисковых клиентов с недостаточным опытом вождения или агрессивным стилем поведения на дороге, предварительно проверяя сведения об их водительском прошлом (Dahl, 1992) А некоторые рекламные агентства на Мэдисон-Авеню, работающие в совершенно ином сервисном контексте, считают, что "с некоторыми клиентами настолько тяжело работать, что мы просто не можем и не хотим их обслуживать" (Bird, 1993) Хотя многие организации уже давно на интуитивном уровне признали, что не все потребительские сегменты подходят для них и даже один и тот же клиент не может оставаться "подходящим" всегда, некоторые из них сегодня начинают признавать эти факты открыто и пытаются количественно оценить влияние проблемных или "неправильных" клиентов на прибыльность и атмосферу в компании

Кроме необходимости развивать у служащих навыки работы с проблемными клиентами, следует также помнить о необходимости "подготовки" самих клиентов с тем, чтобы те знали, как вести себя в разных ситуациях и чего следует ожидать Например, некоторые престижные курорты, которые предлагают скидки в несезонный период, обнаружили, что клиенты, которые пользуются скидками и, возможно, не привыкли к установленным правилам поведения, все же часто прислушиваются к советам по поводу того, как следует одеваться и вести себя на таком курорте В других, более сложных и менее привычных сервисных ситуациях (например, при предоставлении профессиональных услуг), клиенты зачастую стремятся узнать больше о своей роли в процессе обслуживания и с охотой предоставляют информацию, способствующую качественному и успешному сервисному процессу (Bloom, 1984) Специалисты выдвинули предположение, что если относиться к клиентам как к "временным сотрудникам", они смогут научиться участвовать в сервисном процессе таким образом, чтобы их действия повышали степень их удовлетворенности качеством обслуживания (Bowen, 1986)

Обслуживающий персонал как источник информации о клиентах

Предыдущее исследование показало, что обслуживающий персонал становится весьма эффективным источником информации об отношении клиентов к обслуживанию (Schneider and Bowen, 1985, Schneider, Parkington and Buxton, 1980) Наше исследование подтверждает это, поскольку опрошенные нами служащие гостиниц, ресторанов и авиакомпаний сообщили о тех же категориях удовлетворения и неудовлетворения клиентов, о которых в прежнем исследовании поведали клиенты этих же сфер обслуживания Однако по двум важным причинам не следует слишком полагаться на интерпретацию причин удовлетворения клиентов, предоставленную обслуживающим персоналом сервисных фирм Во первых, несмотря на то, что обе эти группы упоминают об одних и тех же базовых категориях, соотношения критических событий в этих категориях различны Во вторых, там, где предоставляются не полностью шаблонные услуги, обслуживающий персонал может быть не совсем точен в своей оценке ожиданий и степени удовлетворения клиентов (Brown and Swartz, 1989)

Стремление служащих к осведомленности и управлению ситуацией

Если внимательно проанализировать описанные происшествия, становится очевидно, что обслуживающий персонал *желает* предоставить качественную услугу и гордится своим умением делать это Об этом красноречиво свидетельствует большой процент удовлетворительных событии в группе 2, объединяющей случаи, в которых основой удовлетворенности клиентов стали способности, умение и желание служащих удовлетворить потребности клиентов Это чувство гордости в значительной мере уравновешивается большим количеством негативных происшествий, когда служащие считают, что по тем или иным причинам они не могут устранить ошибку, допущенную в процессе обслуживания, или не способны приспособить существующую систему к конкретным нуждам клиента Это, как правило, происходит вследствие недостаточного знания служащими самой системы и ее ограничений, из-за неспособности служащего представить клиенту логичное объяснение возникшей ситуации, из-за обременительных и запутанных бюрократических процедур, из-за недостатков системы или отдельных операций, а также по причине отсутствия у работников полномочий предпринимать что-либо для исправления ситуации

Надежность системы — основа всего

Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что в большинстве случаев сервисные процессы, заканчивающиеся неудовлетворением клиентов, о которых сообщили служащие сервисных организаций, стали результатом неадекватной реакции на несовершенство системы обслуживания Этот вывод, в совокупности с выводами предыдущего исследования, свидетельствующими о том, что самым важным критерием, на основе которого клиенты оценивают качество услуг, служит надежность сервисной системы (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988, 1990), подтверждает необходимость проведения тщательного анализа сервисной системы для выявления глубинных причин возникновения неполадок в ней (Kingman-Brundage, 1989, Shostack, 1984, 1987) На основе такого анализа несовершенную систему можно откорректировать, включить в нее новые процессы, позволяющие повысить надежность сервисной системы с точки зрения клиентов Однако самый лучший способ гарантировать удовлетворение клиентов процессом обслуживания прежде всего заключается в том, чтобы всеми способами избегать возникновения каких-либо недочетов и неполадок в функционировании сервисной системы

Заключение

Результаты нашего исследования подтверждают, что многие сервисные служащие, непосредственно контактирующие с клиентами, действительно превыше всего ставят интересы своей клиентуры и отлично понимают их потребности в ходе того или иного сервисного контакта Они уважают своих клиентов и стремятся обслужить их как можно лучше Чаще всего их неспособность достичь этой цели основана на несовершенстве самой системы, на отсутствии или неэффективности стратегий решения проблем либо на недостатке необходимых знаний Если обслуживающий персонал обладает нужными навыками и имеет в своем распоряжении весь арсенал инструментов, необходимых для того, чтобы предоставить клиенту обслуживание на самом высоком уровне, он испытывает гордость и старается сделать это

Мы также узнали от опрошенных нами служащих, что нередко клиенты сами виновны в том, что остаются неудовлетворенными качеством предоставленных им услуг Это происходит либо из-за их неадекватного поведения, либо из-за того что они выдвигают необоснованные требования С нашей точки зрения, новая группа неудовлетворительных сервисных контактов, причиной которых стали проблемные клиенты, существует сегодня практически во всех сервисных отраслях и представляет собой как большую стратегическую проблему для сервисной компании в целом, так и практические, реальные трудности для ее обслуживающего персонала Сегодня, когда дальновидные организации в подавляющем большинстве исповедуют философию "клиент всегда прав", признание того, что "плохие" клиенты все же существуют, а также творческий подход к определению ролей клиентов и эффективное управление их ожиданиями, в значительной мере помогут сервисным компаниям понять, в чем суть взаимовыгодных взаимоотношений с клиентами, и использовать эти знания на практике

Приложение

Руководство для кодировщиков

Обзор

1. Вашему вниманию предлагаются описания ряда критических сервисных контактов, представленных в виде стандартизированного опросника Были использованы два вида опросников – для удовлетворительных и для неудачных типов контактов
2. В каждом опроснике описаны случаи и поведенческие модели, связанные с контактами, которые запомнились респондентам либо потому, что были в высшей степени удачными, либо, наоборот, закончились полным разочарованием клиентов качеством предоставленного обслуживания Респондентами были служащие ресторанов, авиакомпаний и гостиниц, которых, однако, просили отвечать на вопросы с точки зрения их клиентов Таким образом, полученная информация отражает воспоминания служащих о тех событиях, когда клиенты были особенно довольны или недовольны услугами их компаний
3. Вы должны отнести каждое из описанных событий к одной из 16 категорий, основываясь на ключевом факторе, повлекшем за собой удовлетворенность (неудовлетворенность) клиента Правила сортировки и описание категорий представлены ниже
4. Прежде чем классифицировать события, внимательно ознакомьтесь с каждым из них Те происшествия, которые не подходят ни под одну из 16 категорий, отнесите в отдельную группу Не пытайтесь распределять по категориям те события, которые не отвечают базовым

критериям. Подлежащий классификации сервисный контакт должен отвечать следующим требованиям:

- он должен включать взаимодействие клиента с обслуживающим персоналом,
- он должен быть очень успешным или очень неуспешным с точки зрения клиента;
- это должен быть совершенно отдельный эпизод сервисного процесса,
- интервьюер должен иметь достаточно информации о происшествии.

Правила кодировки

Каждое событие нужно отнести только к одной категории. Чтобы правильно определить категорию, вы должны, внимательно ознакомившись с ситуацией, задать себе следующие вопросы (определения категорий прилагаются).

1. Имеют ли место недостатки в самой системе предоставления услуг? Иными словами, не существует ли неполадок в основной услуге, которые могли привести к созданию ситуации, когда служащему пришлось предпринимать те или иные действия для исправления ситуации? Возможно, именно реакция служащего на эти недостатки стала причиной того, что данное происшествие запомнилось как особо успешное или особо неудачное?

Если ответ на этот вопрос *положителен*, событие следует отнести к группе 1 Затем выясните, какого типа недостаток имел место:

- невозможность предоставить услугу;
- неоправданно медленное обслуживание;
- другие недостатки, связанные с предоставлением основной услуги.

Если ответ на все эти вопросы *отрицателен*, переходите ко второму вопросу.

2. Имело ли место явное или скрытое требование клиента или потребность в корректировке процесса обслуживания или предоставлении дополнительных услуг? Иными словами, не просил ли клиент (прямо или косвенно) изменить систему обслуживания в соответствии с его конкретными потребностями? Зависела ли степень удовлетворения клиента от реакции обслуживающего персонала на данное событие?

Если ответ на этот вопрос *положителен*, событие следует отнести к группе 2. Затем необходимо выяснить, какая именно потребность или просьба клиента стала причиной данного происшествия:

- "специфическая потребность" клиента;
- предпочтения клиента;
- явная ошибка, допущенная клиентом;
- потенциально разрушительные действия других клиентов.

Если ответ на все эти вопросы *отрицателен*, переходите ко третьему вопросу.

3. Не стали ли причиной ярко выраженной удовлетворенности (неудовлетворенности) клиентов произвольные и добровольные действия служащих? (Поскольку этот вопрос идет после первого и второго, предполагается, что недостатков в системе предоставления услуг и скрытых либо явных требований изменить процесс обслуживания не выявлено.)

Если ответ на этот вопрос *положителен*, событие следует отнести к группе 3. Затем выясните, какие именно произвольные и добровольные действия были предприняты служащими:

- повышенное внимание к клиенту,
- необычные действия;
- действия служащего в контексте конкретных культурных норм;
- оценка на основе принципов гештальт-психологии,
- образцовая эффективность при крайне неблагоприятных обстоятельствах.

Если ответ на все эти вопросы *отрицателен*, переходите к четвертому вопросу.

4. Не стала ли удовлетворенность (неудовлетворенность) сервисным процессом следствием действий, отношений или поведения "проблемного клиента"? Иными словами, не является ли сам клиент, а не обслуживающий персонал, виновником своей неудовлетворенности качеством обслуживания?

Если ответ на этот вопрос *положителен*, событие следует отнести к группе 4. Затем следует выяснить, какие именно действия стали причиной проблемы:

- опьянение клиента;
- словесное или физическое оскорбление;
- нарушение законов и правил компании;
- нежелание клиента сотрудничать.

Если ответ на все эти вопросы *отрицателен*, отнесите событие к отдельной группе

Классификационная система МКС. Определение групп

Группа 1. Реакция обслуживающего персонала на недостатки сервисной системы (т.е. неудачи в предоставлении основных услуг, например, невозможность предоставить гостиничный номер постояльцу, неспособность обслужить клиента в ресторане или предоставить место в самолете, неполадки в самой системе).

A. Реакция на невозможность предоставления услуги (т.е. услуги, которая должна быть предоставлена, но сделать это либо нельзя вообще, либо можно только с серьезными ограничениями. Например, отсутствие забронированного гостиничного номера; резервирование большего количества билетов, чем мест в самолете; невозможность предоставить клиенту заказанный им заранее столик в ресторане).

B. Реакция на неоправданно медленное обслуживание (обслуживающий персонал выполняет свои обязанности крайне медленно). (Если услуга недоступна и излишне медленна одновременно, определите причину данной ситуации.)

C. Реакция на другие неполадки в предоставлении основной услуги (например, неубранный гостиничный номер, холодное или невкусно приготовленное блюдо в ресторане, поврежденный багаж).

Группа 2. Реакция служащих на специфические нужды и требования клиентов (когда клиент прямо либо косвенно просит служащего несколько откорректировать исходную систему предоставления услуг с тем, чтобы удовлетворить свои специфические [с точки зрения клиента] потребности).

A. Реакция на клиентов со "специфическими потребностями" (клиентов с медицинскими, диетологическими, психологическими, языковыми или социологическими проблемами), на детей и пожилых клиентов.

B. Реакция на предпочтения клиентов (когда клиент выдвигает "специфическое" требование, основанное на его персональных предпочтениях; сюда относятся также ситуации, когда клиент требует такой индивидуализации процедуры обслуживания, которая явно противоречит правилам и политике сервисной компании).

C. Реакция на явные ошибки клиентов (при этом именно ошибки клиентов обостряют отношения в процессе предоставления услуг, например, потеря билета, неправильно оформленный заказ, утерянные документы о резервировании гостиничного номера).

D. Реакция на потенциально разрушительные действия других клиентов (когда другие клиенты своим поведением обостряют отношения в процессе обслуживания, например, находятся в состоянии опьянения, ведут себя грубо по отношению к окружающим).

Группа 3. Произвольные и добровольные действия обслуживающего персонала (события и действия, действительно неожиданные с точки зрения клиента, но не обусловленные при этом недостатками сервисного процесса. Какие-либо свидетельства того, что клиент выдвинул специфическое требование, отсутствуют).

A. Явно повышенное либо пониженное внимание к клиенту (например, когда клиент чувствует к себе особое отношение, либо когда его явно игнорируют, либо когда служащий проявляет нетерпение и несдержанность в общении с клиентом).

B. Очевидно необычное поведение служащего (крайне неожиданные действия и проявление вежливости, либо, наоборот, сквернословие, неуместные прикосновения, нарушения основ этикета, явная грубость).

C. Действия обслуживающего персонала в контексте принятых культурных норм (равенства, честности, справедливости, дискриминации, воровства, лживости или воздержания от вышеперечисленных действий в случаях, когда такое поведение ожидается окружающими).

D. Оценка на основе гештальт-психологии (не вдаваясь в подробности, сообщают кратко, что "все прошло хорошо" либо "все прошло плохо").

E. Эффективное предоставление услуг в неблагоприятных условиях (когда клиент находится под особым впечатлением — негативным либо позитивным — от того, как обслуживающий персонал справляется со своими обязанностями в стрессовых ситуациях).

Группа 4. Поведение проблемных клиентов (когда они не желают придерживаться правил, установленных поставщиком услуг; грубят или в общем не расположены признать себя удовлетворенными уровнем обслуживания несмотря на все старания, прилагаемые обслуживающим персоналом).

A. Опьянение (с точки зрения обслуживающего персонала клиент явно находится в состоянии алкогольного либо наркотического опьянения и создает проблемы, которые служащий обязан разрешить).

B. Словесное и физическое оскорбление (когда клиент своими словами или действиями оскорбляет других клиентов и служащих компании, которым приходится решать возникшие проблемы).

C. Нарушение законов и правил, установленных компанией (клиент отказывается соблюдать правила [например, не показывает бортпроводнику билеты перед посадкой] или нарушает закон [принимает наркотики в гостиничном номере], а служащим приходится заставлять его подчиниться существующим законам).

D. Нежелание сотрудничать (клиент в общем ведет себя грубо, не желает сотрудничать или предъявляет явно завышенные требования; отклоняет любые попытки обслуживающего персонала исправить допущенную ошибку в обслуживании, просто не желает остаться довольным, и обслуживающему персоналу приходится решать возникшие проблемы).

БИБЛИОГРАФИЯ

Berry and Parasuraman, 1991. – Leonard L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services* (New York: The Free Press, 1991).

Biddle, 1986. – B.J. Biddle, "Recent Developments in Role Theory", *Annual Review of Sociology*, December 1986, p. 67–92.

Bird, 1993. – Laura Bird, "The Clients That Exasperate Madison Avenue", *Wall Street Journal*, November 2, 1993, p. B1.

Bitner, Booms and Tetreault, 1990. – Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, January 1990, p. 71–84.

Bloom, 1984. – Paul N. Bloom, "Effective Marketing for Professional Services", *Harvard Business Review*, September–October1984, p. 102–110.

Bowen, 1986. – David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resource Management*, March 1986, p. 371–383.

Brown and Swartz, 1989. – Stephen W. Brown, Teresa A. Swartz, "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, April 1989, p. 92–98.

Business Week (1991), Special Issue on Quality.

Crosby, 1991. – Lawrence A. Crosby, "Expanding the Role of CSM in Total Quality", *International Journal of Service Industry Management*, February 1991, p. 5–19.

Dahl, 1992. – Jonathan Dahl, "Rental Counters Reject Drivers Without Good Records", *Wall Street Journal*. October 23, 1992, p. B1.

Dornoff and Dwyer 1981. – Ronald J. Dornoff, F. Robert Dwyer, "Perceptual Differences in Market Transactions Revisited: A Waning Source of Consumer Frustration", *The Journal of Consumer Affairs*, Summer 1981, p. 146–157.

Ericsson and Simon, 1980. – K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon, "Verbal Reports as Data", *Psychological Review*, May 1980, p. 215–250.

Fiske and Taylor, 1984. – Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor, *Social Cognition* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1984).

Flanagan, 1954. – John C. Flanagan, "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, July 1954, p. 327–358.

Folkes and Kotsos, 1986. – Valerie S. Folkes, Barbara Kotsos, "Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure: Who Done It?", *Journal of Marketing*, April 1986, p. 74–80.

Gremler and Bitner, 1992 — Dwayne Gremler, Mary Jo Bitner, "Classifying Service Encounter Satisfaction Across Industries", in Chris T Allen et al (eds), *Marketing Theory and Applications* (Chicago American Marketing Association,1992), p 11–18

Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger,1994 — James L Heskett, Thomas O Jones, Gary W Loveman, W Earl Sasser, Jr , Leonard A Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March–April 1994, p 164–172

Heskett, Sasser and Hart, 1990 — James L Heskett, W Earl Sasser, Jr, Christopher W L Hart, *Service Breakthroughs* (New York The Free Press, 1990)

Hochschild, 1983 – Arlie Russell Hochschild, *The Managed Heart Berkeley* (CA University of California Press,1983)

Hunt, 1991 — Shelby Hunt, *Modern Marketing Theory* (Cincinnati, OH South-Western Publishing Company, 1991)

Kelley, Hoffman and Davis, 1993 — Scott W Kelley, K Douglas Hoffman, Mark A Davis, "A Typology of Retail Failures and Recoveries", *Journal of Retailing*, April 1993, p 429–452

Kingman-Brundage, 1989 — Jane Kingman-Brundage, "The ABCs of Service System Blueprinting", in Mary Jo Bitner and Lawrence A Crosby (eds), *Designing a Winning Service Strategy* (Chicago American Marketing Association, 1989), p 30–33

Langeard, Bateson, Lovelock, Eiglier, 1981 — Eric Langeard, John E G Bateson, Christopher H Lovelock, Pierre Eiglier, "*Services Marketing*", in *New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA Marketing Science Institute, 1981)

Lovelock, 1983 – Christopher Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, Summer 1983, p 9–20

Lovelock, 1994 – Christopher H Lovelock, *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage* (New York McGraw-Hill, 1994)

McKelvey, 1982 – Bill McKelvey, *Organizational Systematics Taxonomy, Evolution, Classification* (Berkeley, CA University of California Press, 1982)

Mohr and Bitner, 1991 — Lois A Mohr, Mary Jo Bitner, "Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters", in Rebecca H Holman and Michael R Solomon (eds), *Advances in Consumer Research*, Vol 18 (Provo, UT Association for Consumer Research, 1991), p 611–617

Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1991 — A Parasuraman, Leonard L Berry, Valarie A Zeithaml, "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, April 1991, p 420–450

Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988 — A Parasuraman, Valarie Zeithaml, Leonard L Berry, "SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Spring 1988, p 12–40

Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1990 — A Parasuraman, Valarie Zeithaml, Leonard L Berry 1988, "An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model", Report No 90-122 (Cambridge, MA Marketing Science Institute, 1990)

Perreault and Leigh, 1989 — William D Perreault, Jr , Laurence E Leigh, "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments", *Journal of Marketing Research*, May 1989, p 135–148

Resnik and Harmon, 1983 — Alan J Resnik, Robert R Harmon, "Consumer Complaints and Managerial Response A Holistic Approach", *Journal of Marketing*, Winter 1983, p 86–97

Ronan and Latham, 1974 — William W Ronan, Gary P Latham, "The Reliability and Validity of the Critical Incident Technique A Closer Look", *Studies in Personnel Psychology*, Spring 1974, p 53–64

Schank and Abelson, 1977 — Roger C Schank, Robert P Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding* (New York John Wiley and Sons, Inc , 1977)

Schlesinger and Heskett, 1991 — Leonard A Schlesinger, James L Heskett, "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review*, September–October 1991, p 71–81

Schneider, 1980 — Benjamin Schneider, "The Service Organization Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn 1980, p 52–65

Schneider and Bowen, 1984 — Benjamin Schneider, David E Bowen, 'New Services Design, Development and Implementation and the Employee", in William R George and Claudia Marshall (eds), *Developing New Services* (Chicago American Marketing Association, 1984) p 82–101

Schneider and Bowen, 1985 — Benjamin Schneider, David E Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, March 1985, p 423–433

Schneider, Parkington and Buxton, 1980 — Benjamin, Schneider, John J Parkington, Virginia M Buxton, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*, June 1980, p 252–67

Schrage, 1992 — Michael Schrage, "Fire Your Customers" *Wall Street Journal*, March 16, 1992, p A8

Services Marketing Newsletter (1989) — "Recent Study Shows Gap Between Customers and Service Employees on Customer Service Perceptions", *Services Marketing Newsletter*, Summer 1989, p 1

Shostack, 1984 — G Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, January–February 1984, p 133–139

Shostack, 1987 — G Lynn Shostack, "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, January 1987, p 34–43

Solomon, Surprenant, Czepiel and Gutman, 1985 — Michael R Solomon, Carol Surprenant, John A Czepiel, Evelyn G Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions The Service Encounter", *Journal of Marketing*, Winter 1985, p 99–111

White and Locke, 1981 — Frank M White, Edwin A Locke, "Perceived Determinants of High and Low Productivity in Three Occupational Groups A Critical Incident Study", *Journal of Management Studies*, April 1981, p 375–387

Wilson-Pessano, 1988 — Sandra R Wilson-Pessano, "Defining Professional Competence The Critical Incident Technique 40 Years Later", American Institutes for Research, invited address to the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, 1988

Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1988 — Valarie A Zeithaml, Leonard L Berry, A Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, April 1988, p 35–48

Zeithaml and Bitner, 1996 — Valarie A Zeithaml, Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (New York McGraw-Hill, 1996)

Zemke and Anderson, 1990 — Ron Zemke, Kristin Anderson, "Customers From Hell", *Training*, February 1990, p 25–33

ЧАСТЬ II
Сфокусированность на клиенте и менеджмент отношений

Глава 4
Поведение потребителей на рынке услуг

В конце концов именно факты проверяют все наши теории и представляют собой то единственное беспристрастное жюри, к которому мы можем обратиться

— Луи Агасси

Понимание поведения потребителя — краеугольный камень маркетинга Почему покупатели покупают именно тот или иной товар? Кто или что влияет на их решения о покупке и предпочтения при выборе торговых марок? По каким критериям они оценивают возможные варианты? Почему они покупают вот этот вид услуг, хотя другой значительно лучше удовлетворит их потребности? На чем основываются их потребности в первую очередь? И хотя модели совершения покупок организованными и индивидуальными потребителями довольно сильно отличаются, многие основные вопросы, которые приходится решать маркетологам, одинаковы

С того момента как потребитель фактически купил услугу, сервисная компания должна следить, как и когда он ее использует Она должна следить за тем, каким образом клиент взаимодействует с сервисным оборудованием, обслуживающим персоналом и даже с другими клиентами фирмы, особенно если речь идет об услугах с высокой степенью взаимодействия И наконец, сервисные организации должны быть заинтересованы в том, чтобы впечатления, которые клиент приобретает в ходе обслуживания, и выгоды, которые он получает в результате этого процесса, соответствовали его ожиданиям

В этой главе мы проанализируем природу потребления услуг и рассмотрим, каким образом клиенты оценивают и приобретают услуги. При этом мы подробно обсудим следующие вопросы.

1. Почему качество услуг в целом оценить намного сложнее, чем качество большинства других товаров — до и даже после их потребления?
2. Каким образом особые характеристики услуг, такие как, например, их неосязаемость и неоднородность вводимых факторов и результатов процесса обслуживания, влияют на процесс оценки услуг клиентами?
3. Какова природа процесса приобретения услуг?
4. Какая разница между основными и дополнительными элементами услуг, а также между фактором гигиены и фактором усиления?
5. Как лучше всего создать простую блок-схему, отображающую процесс обслуживания с точки зрения клиента?

Природа потребления услуг

Термин *потребление* в экономической литературе часто приравнивается к потребительским и корпоративным расходам (например, как в следующей фразе: "Потребление товаров и услуг домохозяйствами за последний квартал выросло на 1,2%"). В действительности это слово обозначает "действие или процесс использования чего-то". Понять, как потребляются расфасованные товары, легко. Напиток выпивают, кукурузные хлопья съедают, стиральный порошок кладут в стиральную машину, топливо сжигают. Если же говорить о товарах длительного пользования, например о бытовых электроприборах, мебели, компьютерах или автомобилях, то они проектируются и создаются так, чтобы служить определенное количество лет. Конечно, время их использования можно продлить благодаря техническому обслуживанию и ремонту, однако в конце концов все вещи когда-то ломаются, изнашиваются, ржавеют, гниют или просто становятся ненужными.

Подобное физическое потребление или износ к большинству услуг не применимы. Исключение составляет обслуживание, связанное с продуктами питания и напитками, однако они представляют собой особый случай. Понятно, что факторы производства, необходимые для создания услуг, со временем нуждаются в замене. Работники сервисных компаний увольняются или уходят на пенсию; топливо потребляется для обогрева, охлаждения или освещения производственных помещений, в которых ведется обслуживание, или для транспортных средств сервисных организаций; мебель изнашивается; автоматы ломаются или устаревают; здания реконструируются или даже сносятся. Основной задачей операционных менеджеров является поддержание всех этих элементов в хорошем рабочем состоянии (с помощью технического обслуживания, ремонта или замены изношенных запчастей), чтобы качество услуг оставалось на должном уровне. Кристиан Грёнроос описывает разницу между потреблением товаров и потреблением услуг, определяя первое как потребление *результата*, а второе — как потребление *процесса* [1].

Вообще, применим ли термин *потребитель* для описания потребителя услуг? В главе 1 мы говорили, что клиенты не получают права собственности на приобретенные ими услуги, как это обычно происходит с товарами. Они просто получают право на действие, при котором используются активы компании, работающей в сфере услуг. Возможно, единственным очень важным элементом, который потребляется в процессе оказания услуг, остается *время* — незаменимый ресурс как для потребителей,

так и для сервисных компаний. Во многих случаях организации сферы услуг сдают в аренду свои материальные и нематериальные активы: здания, транспортные средства, оборудование, инструменты, комнаты, помещения, кровати и телекоммуникационные каналы вещания. Банки дают во временное пользование деньги своим клиентам в форме ссуд и займов. Некоторые фирмы сдают потребителям во временное пользование труд и опыт своих сотрудников. Однако следует помнить, что в этом процессе компания, помимо явных издержек, несет и альтернативные издержки: активы, используемые в процессе оказания услуги, становятся непригодными для альтернативного использования. Точно так же клиенты, которые затрачивают свое *время*, используя услугу, не могут посвятить это время каким-либо другим занятиям.

Понятие издержек использования в сфере услуг

Чтобы воспользоваться какой-либо услугой, клиенты должны предложить что-то взамен. Конечно, встречаются ситуации, обычно это касается общественного сектора, в которых потребители не платят за предоставленные услуги, например за пользование публичной библиотекой. Иногда сервисная фирма оказывает услуги бесплатно, например для рекламы и продвижения либо для создания определенного имиджа. Однако чаще всего услуга имеет определенную цену. С точки зрения потребителя, цена в денежном выражении, которую запрашивает продавец услуг, нередко воспринимается как одна из составляющих полной стоимости услуги, т.е. всех затрат, связанных с приобретением услуг. Рассмотрим, как это происходит (по мере этого обсуждения вспомните о ваших впечатлениях от приобретения различных услуг).

Цена услуги и другие финансовые издержки

Клиенты, помимо непосредственной оплаты стоимости услуги, часто несут дополнительные финансовые расходы. Такие возможные издержки включают затраты на проезд к месту оказания услуг, на парковку и на приобретение других сопутствующих товаров или услуг, например продуктов питания или услуг по присмотру за детьми. Общая сумма всех этих издержек (включая цену самой услуги) представляет собой финансовые издержки, связанные с получением услуги. Однако и это еще не все, поскольку стоимость услуги финансовыми издержками не ограничивается (рис. 4.1).

Нефинансовые затраты и расходы

Чаще всего в ситуациях, связанных с потреблением услуг, клиенты несут также всевозможные нефинансовые затраты — время, усилия и моральные издержки, вызванные чувством дискомфорта, т.е. все, что сопутствует поиску, приобретению и использованию услуги. Вовлечение клиента в процесс производства услуги (что особо важно при оказании услуг, направленных на самого человека, а также в отраслях, в которых широко применяется самообслуживание) означает, что он прилагает определенные умственные и физические усилия и подвергается нежелательному чувственному восприятию — шум, жара, неприятные запахи. Кроме того, услуги, которые трудно оценить заранее, часто связаны с определенной психологической нагрузкой, например с беспокойством клиента. Все эти издержки нефинансового характера можно сгруппировать в четыре четко определенные категории.

1. *Затраты времени* остаются неотъемлемой частью сервисного процесса. Время, потраченное клиентами на получение услуги, можно оценить как издержки упущенных возможностей, поскольку это время они могли провести как-либо иначе, они даже могли заработать дополнительные деньги. Так, пользователи

Internet часто жалуются на то, сколько времени они затрачивают на поиск нужного Web-сайта (не даром люди грустно шутят, называя Всемирную паутину всемирным ожиданием)

2. *Физические усилия* (например, усталость, дискомфорт, а иногда даже телесные повреждения) также бывают в процессе потребления клиентом услуги Это происходит особенно часто, если клиент обязательно должен лично присутствовать в месте предоставления услуг либо если сервисный процесс предполагает самообслуживание
3. *Психологическая нагрузка* (умственные усилия, непривычные чувства или страх) нередко сопутствует оценке различных возможных вариантов услуг, в ходе которой выбирается и потребляется та или иная услуга
4. *Сенсорные раздражители* — это неприятные ощущения, испытываемые одним из пяти органов чувств человека В процессе обслуживания это может быть шум, неприятный запах, сквозняки, жара или холод, неудобные сидения, неприглядное зрелище и даже неприятный вкус

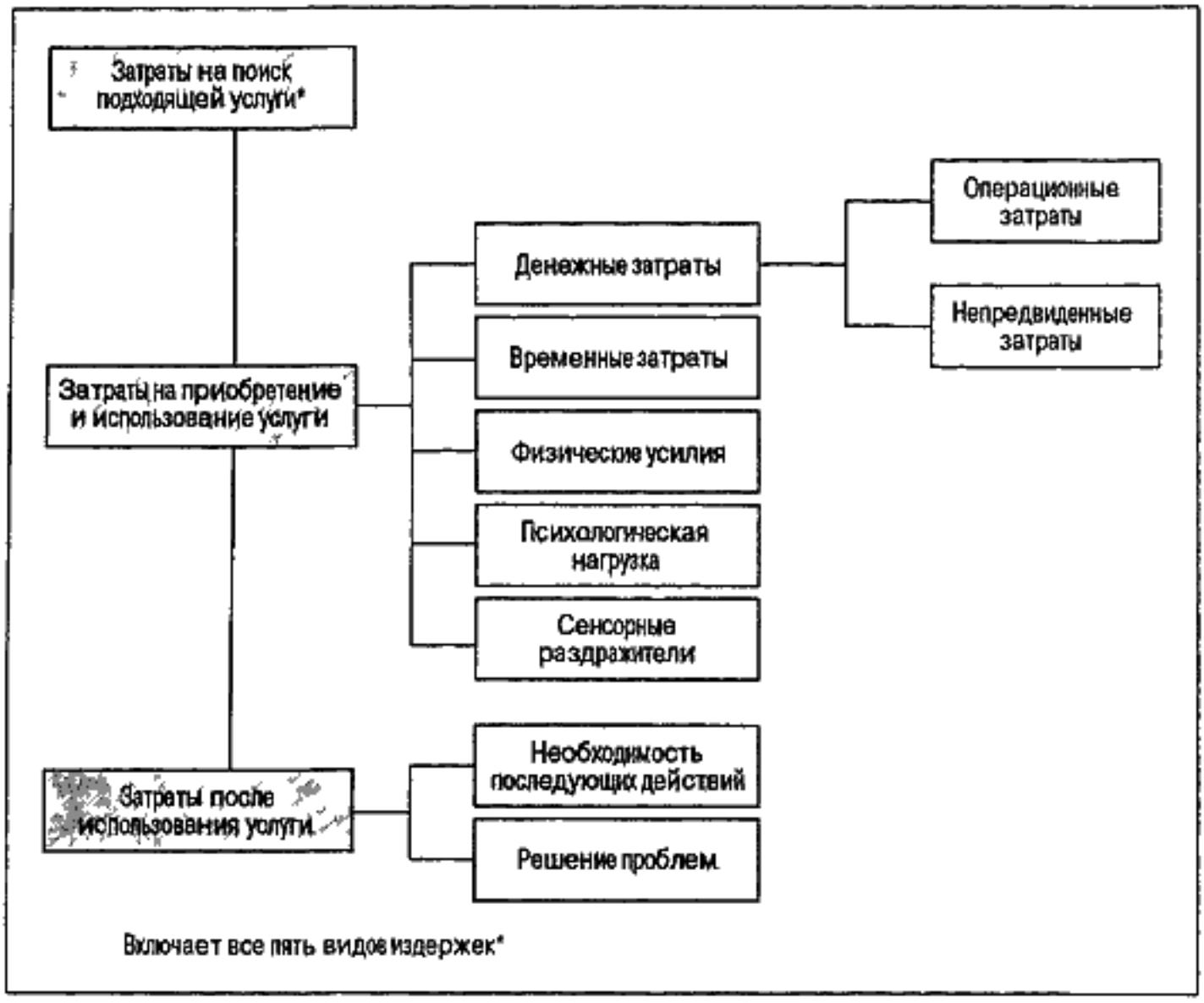


Рис. 4.1. Общая стоимость приобретения услуги она намного больше, чем кажется на первый взгляд

Потребители иногда называют психологическую и физическую нагрузку и сенсорные раздражители единым понятием "усилия"

Как видно на рис 4.1, общие издержки на приобретение и использование услуги включают также затраты на поиск необходимых услуг Когда вы выбирали университет

или бизнес-школу, сколько денег, времени и усилий было затрачено вами до момента принятия решения, куда поступать? Сколько времени и усилий вы тратили, сравнивая разные варианты, выбирая новую парикмахерскую, если салон, в котором вы раньше обслуживались, закрывался?

Кроме того, нередко существуют дополнительные затраты уже после того, как основная услуга оказана Так, врач может прописать курс физиотерапии и таблетки, которые пациенту надо принимать в течение нескольких месяцев Больше всего обид и нареканий клиентов вызывают затраты после приобретения услуги, которая оказалась некачественной, и людям приходится тратить время, деньги и усилия на решение возникшей проблемы

Потребности и ожидания клиентов

Люди покупают товары и услуги для удовлетворения своих конкретных потребностей и оценивают результаты своих покупок на основе того, насколько они отвечают их ожиданиям Потребности зарождаются на бессознательном уровне и формируются по мере длительного существования личности человека Когда человек ощущает какую-либо потребность, у него появляется мотив к каким-то действиям, позволяющим ее удовлетворить Абрахам Маслоу выделил пять категорий человеческих потребностей: физиологические потребности, потребность в безопасности, любви, признании и самореализации Он также высказал предположение, что такие базовые потребности, как потребность в пище и жилье, должны удовлетворяться в первую очередь [2] Хотя бедность, недоедание и отсутствие жилища и до сегодня остаются актуальными во всем мире, включая Северную Америку, удовлетворение базовых физиологических потребностей давно перестало быть основным вопросом, волнующим жителей развитых индустриальных стран, например, в США и Канаде А более высокий уровень жизни означает, что все чаще люди ищут пути удовлетворения социальных потребностей и потребностей самореализации, что формирует спрос на более сложные товары и услуги Например, услуги по организации путешествий и досуга стали результатом увеличения доходов потребителей, что в свою очередь привело к разработке многими фирмами самых разнообразных туристических предложений. Однако, по мере того как потребности и предпочтения людей продолжают развиваться и изменяться, компаниям, работающим в индустрии развлечений, приходится постоянно изменять свои предложения Во врезке "Сфера услуг. примеры и перспективы" описывается, как процветающая в свое время компания *Med Club* оказалась в сложном положении и как ей пришлось резко изменить направление своей деятельности, чтобы восстановить свою репутацию в условиях резко изменившейся рыночной среды.

Как свидетельствуют факты, в Северной Америке и в других высокоразвитых регионах мира потребители в основной своей массе уже приобрели практически все товары, которые хотели иметь, и теперь для удовлетворения новых или пока еще неудовлетворенных потребностей обращаются к сфере услуг. Сегодня люди тратят все больше средств на качественную организацию отпусков и спортивных мероприятий, на дорогие рестораны и т д , даже несмотря на то, что при этом им приходится несколько сокращать расходы на материальные товары. По словам Даниэля Бетами из *American Express*, потребители сегодня хотят получать "запоминающиеся впечатления, а не примитивные товары" [3] Такое смещение фокуса потребительского поведения и ожидания людей предоставляет отличный шанс тем компаниям сферы обслуживания, которые понимают и стараются удовлетворять изменяющиеся потребности клиентов, соответственно изменяя свое предложение Желание оставить определенные впечатления характерно для всех бизнес-структур. Возьмем для примера современные

отраслевые выставки, на которых организации, выставляющие свои товары, включая производственные предприятия, всячески стараются заинтересовать потенциальных потребителей, проводя впечатляющие презентации и даже различные развлекательные мероприятия [4].

Ожидания потребителей и их представление о том, что такое хорошая услуга, варьируются в зависимости от отрасли. Так, например, хотя и бухгалтерский учет и ветеринарная медицина считаются профессиональными услугами, впечатления, оставшиеся от встречи с бухгалтером, на которой обсуждался вопрос отчисления налогов с дохода, будут довольно сильно отличаться от впечатлений, полученных при посещении ветеринара для лечения любимой собаки. Ожидания варьируются и в зависимости от того, как позиционируются сервисные фирмы в одной и той же отрасли. Так, путешественники не ожидают шикарного обслуживания при кратковременном внутреннем перелете со скидками, но если обслуживание такого же уровня будет предоставлено во время длительных авиарейсов с полным циклом услуг — из Лос-Анджелеса в Сидней или из Торонто в Париж, — то пассажиры, несомненно, будут крайне разочарованы, даже если они летели эконом-классом. Следовательно, сервисным фирмам необходимо как можно лучше знать, чего именно ожидают от них их потребители.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ MED CLUB

Когда Гильберт Тригано в 1950-х годах основал свою компанию *Med Club*, его концепция городков для отдыха, в которых клиентов обеспечивали неограниченным питанием и всевозможными спортивными мероприятиями и развлечениями на фоне прекрасной природы за фиксированную цену, была просто уникальной. Их появление отражало значительные перемены в социальном поведении потребителей. Тригано вовремя обратил внимание на появление нового молодого сегмента среди французских и других европейских потребителей, на который все большее влияние оказывали американские ценности, а не традиционные привязанности европейского менталитета. Концепция этого загородного клуба представляла собой привлекательную форму отказа от европейских стандартов: максимально приветливый обслуживающий персонал с огромным энтузиазмом поддерживал с клиентами неформальные дружеские отношения. Такая атмосфера привлекала широкий круг людей, преимущественно молодых, хорошо обеспеченных, образованных и одиноких. Они получали огромное удовольствие от занятий спортом, путешествий и экзотической природы. Это был поистине процветающий рынок.

К концу 1960-х годов *Med Club* с ее общинным укладом жизни, — отдыхающие совместно проживали в домиках, вместе отдыхали, обедали за огромными общими столами, — поистине соответствовала духу того времени и способствовала разрушению социальных барьеров между гостями. В 1970-х и 1980-х годах, по мере того как повышался уровень жизни и люди стали обращать все больше внимания на социальный статус, досуг (во всех его аспектах) становился все более важным элементом жизни людей. Клуб начал открывать свои городки по всему миру и занялся организацией самых популярных и относительно дорогих видов отдыха: летом — на морском побережье, зимой — на горнолыжных курортах.

Однако спустя 10 лет у компании начали возникать проблемы: финансовое состояние постепенно ухудшалось; повсеместно говорили, что концепция клуба устарела. Критики утверждали, что новое молодое поколение отличается повышенным индивидуализмом, и его уже не привлекает идея братства и коллективизма, которой собственно и славился *Med Club*. Клубу становилось все сложнее находить и

привлекать новых молодых клиентов. Более того, постоянные клиенты *Med Club* повзрослели и стали руководствоваться новыми критериями при выборе мест для отдыха. Они уже не стремились к веселым холостяцким развлечениям, их беспокоили совершенно другие проблемы, например, куда девать детей на время отпуска. Во время отдыха они хотели вести здоровый образ жизни, правильно питаться и умеренно заниматься спортом, чтобы восстановить физическое и моральное равновесие. К 1990 году ярко выраженный потребительский настрой 1980-х сменился новыми взглядами. Люди начали бережливее относиться к деньгам. Предложение дешевых туристических пакетов типа "все включено" стало разрушать традиционную потребительскую базу *Med Club*, однако, не смотря на эти изменения, компания свои цены не снизила.

После огромных убытков 1996 года семью Тригано отстранили от управления компанией. Для восстановления былой репутации клуба пригласили Филиппа Буржинье, который занимался организацией парка развлечений *Disneyland* в Париже. По его словам: "До сих пор мы пытались делать все и для всех. Но в определенный момент так или иначе всегда приходится выбирать". Он планировал уделять больше внимания стоимости услуг, привлечь представителей младшего поколения и продлить сезон обслуживания, предлагая такие виды услуг, как развлекательные программы, спортивные мероприятия и ресторанное обслуживание в течение всего года, а не только в сезон отпусков. Его подход был направлен на удовлетворение потребностей двух совершенно разных сегментов — молодых потребителей, большое значение придававших стоимости отдыха (т.е. сегмента, который клубу еще предстояло завоевать), и более зрелых потребителей, которые составляли основу былого успеха компании, но которых сейчас было легко потерять.

Чтобы удовлетворить потребность первой группы клиентов, Буржинье немедленно закрыл несколько самых убыточных баз, а большую часть остальных преобразовал в дешевые лагеря, которые стали рекламироваться под новым марочным названием *Club Aquarius*. В планы компании также входило изменение традиционной концепции *Med Club* с тем, чтобы полнее удовлетворять потребность в повышенном комфорте, которую высказывали более зрелые потребители компании.

Источник. Частично основано на статьях в *Financial Times*, February 24, 1997 и October 7, 1997.

Как формируются ожидания?

Когда отдельный покупатель или корпоративный отдел закупок оценивают качество услуг, они делают это на основе определенных внутренних стандартов, которые существуют в их представлении еще до того, как они приобретут реальный опыт использования данной услуги [5]. Воспринимаемое качество услуги формируется у потребителя при сравнении того, что он получил, с тем, что он ожидал получить. На ожидания людей относительно услуг сильно влияет их предыдущий потребительский опыт . Они сравнивают услугу с подобной услугой, оказанной другой компанией; с услугами, предлагаемыми конкурентами компании в данной отрасли; с похожими услугами в других отраслях. Если клиент не имеет подходящего предыдущего опыта использования услуги, он обычно основывает свои ожидания относительно ее качества на таких факторах, как мнение родственников и знакомых, сведения в средствах массовой информации или маркетинговая деятельность сервисной фирмы.

Со временем в каждой отдельной сервисной отрасли вырабатываются определенные нормы потребительских ожиданий. Они основываются как на личном опыте клиентов, так и на факторах, которые компания, предоставляющая услуги, может контролировать (таких как реклама, цена обслуживания, внешний вид зданий, оборудования

и сотрудников фирмы). Так, например, американцы отнюдь не ожидают, что на пороге гостиницы сети *Motel 6* их будет приветствовать швейцар, но, приехав в отель *Ritz-Carlton*, уровень обслуживания в котором намного выше, они весьма удивятся, если этого не произойдет. Потребительские ожидания изменяются в зависимости от отрасли, отражая репутацию самой отрасли и предыдущий опыт потребителей. Так, во многих странах люди ожидают от государственных предприятий значительно меньшего, чем от частных компаний. Ожидания могут быть различными даже в разных демографических группах (так, например, отличаются между собой ожидания мужчин и женщин, потребителей старшего возраста и молодых клиентов, "голубых воротничков" и "белых воротничков" и т.д.)

Еще больше усложняет эту проблему для сервисных компаний то, что ожидания жителей разных стран также различны. Например, если в некоторых странах опоздание поезда на несколько часов считается довольно обычным и распространенным явлением, в Швейцарии дозволенное опоздание ограничивается несколькими секундами Во врезке "Материалы исследований" вы можете прочитать о значительных различиях ожиданий американцев и немцев от банковского обслуживания.

Компоненты ожиданий потребителей

Потребительские ожидания охватывают целый ряд компонентов, таких как желаемый уровень обслуживания, адекватный уровень обслуживания, предсказанный уровень обслуживания и зона толерантности, которая находится в промежутке между желаемым и адекватным уровнем обслуживания [6]. Модель, изображенная на рис. 4.2, отображает, как происходит формирование ожиданий относительно желаемого и адекватного уровня обслуживания.

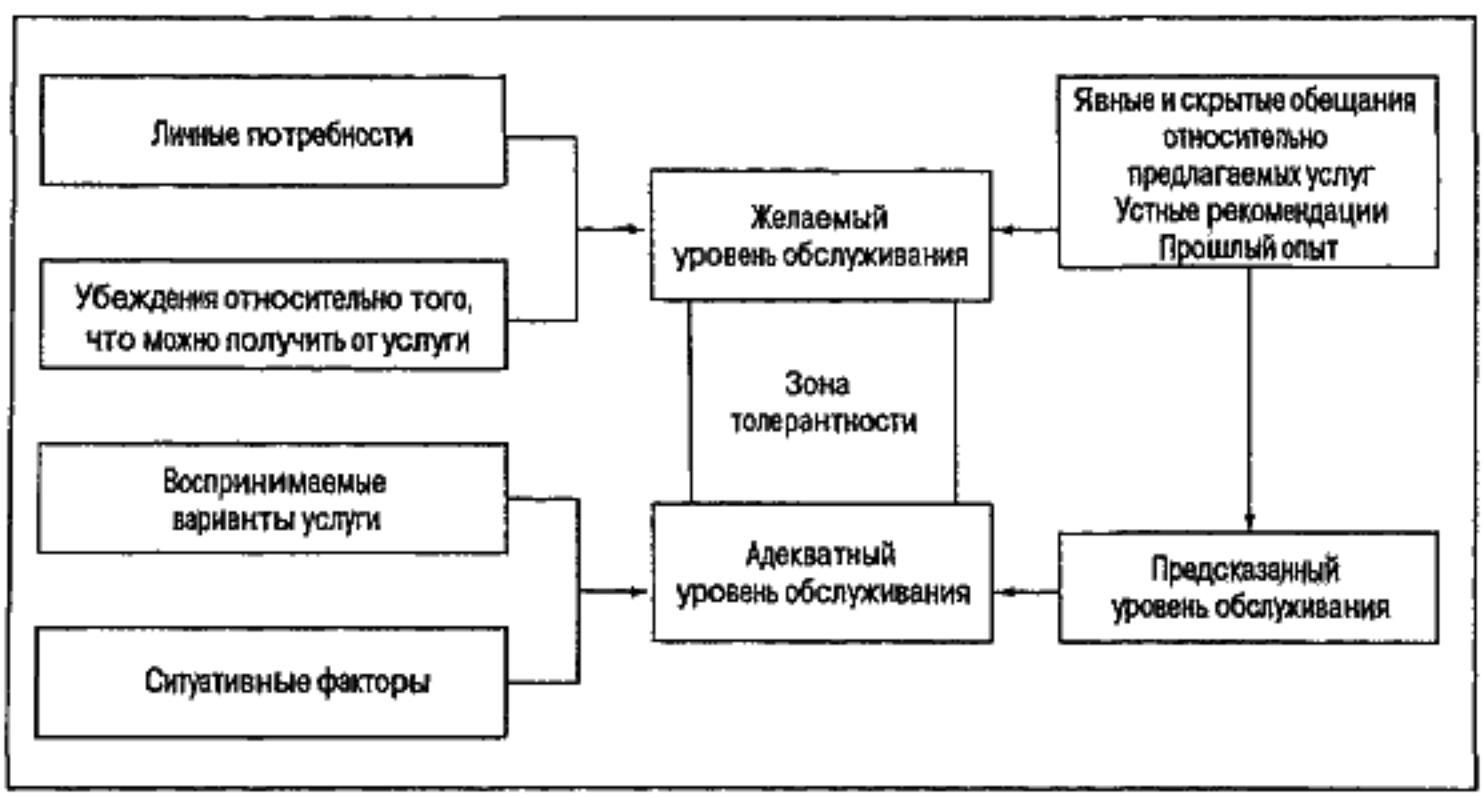


Рис. 4.2. Факторы, влияющие на ожидания потребителей относительно уровня обслуживания

Источник. Адаптировано по статье Valerie A. Zeithaml, Leonard A. Berry, A. Parasuraman, The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, January 1993, p. 1–12

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

СРАВНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ АМЕРИКАНЦЕВ И НЕМЦЕВ ОТ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Не так давно проведено исследование на базе двух культур, чтобы проверить истинность общепринятого мнения, что в американском обществе потребителю уделяется больше внимания и оно более ориентировано на услуги, чем немецкое. Исследователи обеих стран совместно разработали вопросник для потребителей, в котором они должны были расположить 26 разных ожиданий качества банковских услуг в порядке возрастания важности, и оценить по этим характеристикам банки, услугами которых они пользуются В общем и целом оказалось, что ожидания американцев здесь более высокие, чем ожидания немцев Одно из самых заметных различий между этими двумя группами потребителей заключается в том, что американцы высказывали значительно больше требований к технологическим характеристикам услуг, например к доступности банковских операций по телефону. (В определенной мере эту разницу можно объяснить высокими ценами на телефонные услуги в Германии В этой стране местные звонки относительно дорогие, в то время как в США они бесплатны, поскольку их стоимость включается в ежемесячную абонентскую плату.)

Как две наиболее важные характеристики высококачественных банковских услуг потребители США назвали доверие и дружеское отношение банковских служащих; в то же время немцы выше всего оценили компетентность консультаций по вопросам инвестиций и оперативность проведения банковских операций. И все же были вопросы, мнение по которым у обеих групп полностью сошлось Так, четыре из пяти самых важных для обеих групп ожиданий совпали Обе группы ответили, что размер банка, возможность получения рекламной информации о банке по почте и степень корпоративной социальной ответственности банковских учреждений имеют для них очень мало значения

Почти все клиенты, независимо от национальности, высказывали более высокие требования к услугам банков по сравнению с реально предоставляемым ими качеством обслуживания. В обеих странах ожидания женщин были несколько выше по сравнению с ожиданиями мужчин Следует, однако, отметить, что разрыв между ожиданиями и реальным качеством обслуживания по оценкам американцев был больше, чем по оценкам немецких потребителей Даже несмотря на то, что качество банковского обслуживания американцев по сравнению с немцами было выше, они намного реже считали его удовлетворительным Как видим, в данной ситуации лучшее обслуживание не привело к более высокой оценке его качества, возможно потому, что такая ситуация способствовала формированию все более высоких ожиданий клиентов

Источник Terrence Witkowski, Joachim Kellner, "How Germans and Americans Rate Their Banking Services", *Marketing News*, October 7, 1996, p. 7

Желаемый и адекватный уровень обслуживания

Желаемый уровень обслуживания — это тот, который потребители рассчитывают получить. Такой уровень обслуживания представляет собой такое качество, которое, по мнению потребителей, может и должно быть предоставлено им с учетом их личных потребностей Однако большинство клиентов смотрят на вещи вполне реалистично и понимают, что сервисные компании не могут всегда обслуживать их на том уровне, на котором они хотели бы По этой причине они устанавливают определенный "порог" своих ожиданий, который называется *адекватным уровнем обслуживания* и

определяется как минимальный уровень, который будет воспринят потребителем, не вызывая его неудовлетворения. К факторам, формирующим данный вид ожиданий, относятся ситуативные факторы, влияющие на эффективность сервисного процесса, и уровень обслуживания, которого потребители могут ожидать от компаний, предлагающих альтернативные услуги. Ожидания как желаемого, так и адекватного уровня обслуживания нередко отражают явные и неявные обещания сервисной компании, комментарии знакомых и родственников и предыдущий опыт потребителя, приобретенный им при обращении в эту же фирму [7].

Предсказанный уровень обслуживания

Уровень обслуживания, который потребители обычно ожидают получить, известен как *предсказанный уровень обслуживания*, и он непосредственно влияет на то, какой уровень обслуживания люди считают адекватным в той или иной конкретной ситуации. Так, если предсказывается хорошее обслуживание, то адекватный уровень услуг будет несколько выше, чем в случае, когда предсказывается посредственный уровень обслуживания. При этом следует помнить, что прогнозы потребителей относительно будущего уровня обслуживания нередко сильно зависят от конкретной ситуации. Например, исходя из своего прошлого опыта потребитель, посещающий музей в летний, но пасмурный день, может ожидать, что увидит у входа намного больше людей, чем в погожий солнечный день. Следовательно, десятиминутная очередь за билетами в холодный и дождливый день не станет причиной того, что человек сочтет обслуживание музея неадекватным.

Зона толерантности

Как говорилось в главе 1, вследствие уникальной природы услуг очень сложно, или даже невозможно, добиться постоянного качества обслуживания ото всех сотрудников сервисной фирмы и даже от одного и того же работника в разные дни. Степень, до которой потребители согласны принимать и терпеть эти вариации, называют *зоной толерантности* (взгляните еще раз на рис. 4.2). Если качество обслуживания будет ниже адекватного, это повлечет за собой неудовольствие и неудовлетворение потребителей, в то время как обслуживание, качество которого превысит ожидаемый уровень услуги, доставит потребителям удовольствие и приятно удивит их, создавая то, что называют *восторгом потребителя*. Зону толерантности можно представить и в виде диапазона услуг, в котором потребители не обращают особого внимания на эффективность работы сервисной организации [8]. Следует, однако, помнить, что если качество обслуживания выходит за пределы этого диапазона, это вызовет у потребителя либо резко негативную, либо резко позитивную реакцию.

Зона толерантности может увеличиваться или сужаться для каждого конкретного потребителя в зависимости от таких факторов, как конкуренция, цена или важность специфических характеристик услуги. Больше всего эти факторы влияют на адекватный уровень услуг (который может понижаться или повышаться в зависимости от конкретной ситуации), в то время как желаемый уровень услуг, как правило, повышается очень медленно, по мере накопления опыта клиента. Представьте, например, что владельцу небольшой фирмы необходимо проконсультироваться со своим бухгалтером по какому-либо частному вопросу. В идеале, если это профессионал действительно высокого класса, предприниматель получает квалифицированный совет уже на следующий день. Однако, если он обращается с этой просьбой в период, когда все бухгалтеры заняты подготовкой корпоративных и индивидуальных отчетов по налогообложению, он по своему опыту знает, что быстрый ответ бухгалтера очень маловероятен. И хотя

требования бизнесмена к идеальному уровню услуг, по всей видимости, останутся прежними, его зона толерантности относительно скорости ответа будет значительно шире, поскольку "порог" адекватного уровня услуги будет несколько ниже.

Как потребители оценивают эффективность обслуживания

Эффективность сервисного процесса — особенно в сферах, в которых мало материальных свидетельств и подсказок, — оценить, как правило, довольно сложно. Это приводит к тому, что в сфере услуг риск приобретения услуги, в качестве которой клиент впоследствии разочаруется, достаточно велик. Потребители, приобретя какой-либо товар, который оказывается негодным, в большинстве случаев могут без особых проблем исправить свою ошибку (например, вернуть неработающий CD-плейер, поменять одежду неподходящего размера или отремонтировать автомобиль, воспользовавшись выплатой по страховому полису). По отношению к услугам такие действия не всегда возможны, хотя, следует признать, что в некоторых сферах обслуживания это сделать намного проще, чем в других. Вспомните о четырех категориях услуг, о которых говорилось в главе 2. Если услуга направлена на какую-либо материальную собственность человека, для исправления ситуации с некачественным обслуживанием часто применяется повторное воспроизведение сервисных действий. Например, если клиент недоволен качеством уборки, то помещение можно убрать повторно. Если же услуга направлена на человека, выполнить операцию еще раз очень сложно или невозможно. Так, например, неудачно подстриженные волосы могут отрасти, а последствия некачественно проведенной хирургической операции или плохо сделанной татуировки исправить уже нельзя.

Услуги, направленные на сознание человека, такие как образование, развлечения или проведение спортивных мероприятий, если их качество не соответствует ожиданиям потребителей, также "переделать" очень сложно. Зрители не могут потребовать назад свои деньги за билет, если актеры плохо играют, а режиссура постановки не выдерживает никакой критики; точно так же болельщики не ожидают, что им возвратят деньги за билет на матч, если их любимая команда играет плохо (зато они используют другие методы, позволяющие игрокам почувствовать, что их поклонники ими недовольны); университеты не выдают студентам денежных компенсаций за неинтересные и неэффективные занятия. И даже если бы учебные заведения согласились организовать для недовольных студентов дополнительные бесплатные занятия с другим преподавателем, им все равно пришлось бы затратить дополнительные умственные усилия и время.

И наконец, когда речь идет об услугах, основанных на обработке информации, если их качество не устраивает потребителей, это приводит к немалым проблемам. Нередко ошибки в банковском и бухгалтерском обслуживании остаются незамеченными до тех пор, пока не будет нанесен ущерб репутации клиента (например, чек возвращается как недействительный, а информация о неуплате налогов регистрируется). Несомненно, пациент, у которого мнение врача-диагностика вызвало сомнение, может обратиться и к другому специалисту, однако при этом ему придется пойти на дополнительную трату денег, времени и нервов.

Континуум характеристик продукта

Как говорилось в главе 1, одно из основных различий между товарами и услугами состоит в том, что оценить качество услуги намного труднее. Все продукты, как товары, так и услуги, можно разместить на континууме, на одном конце которого будут продукты, качество которых оценить легко, а на противоположном — те, которые

плохо поддаются оценке. Это распределение происходит на основе особых характеристик услуг: поисковых, эмпирических, предполагаемых (доверительных), которые часто называют атрибутами поиска, атрибутами опыта и атрибутами доверия [9] Эти три категории атрибутов образуют очень удобную структуру для понимания того, каким образом клиенты оценивают разные типы маркетинговых предложений на рынке сбыта Как видно на рис 4 3, товары большей частью находятся в левой части континуума, в то время как услуги — в середине или справа

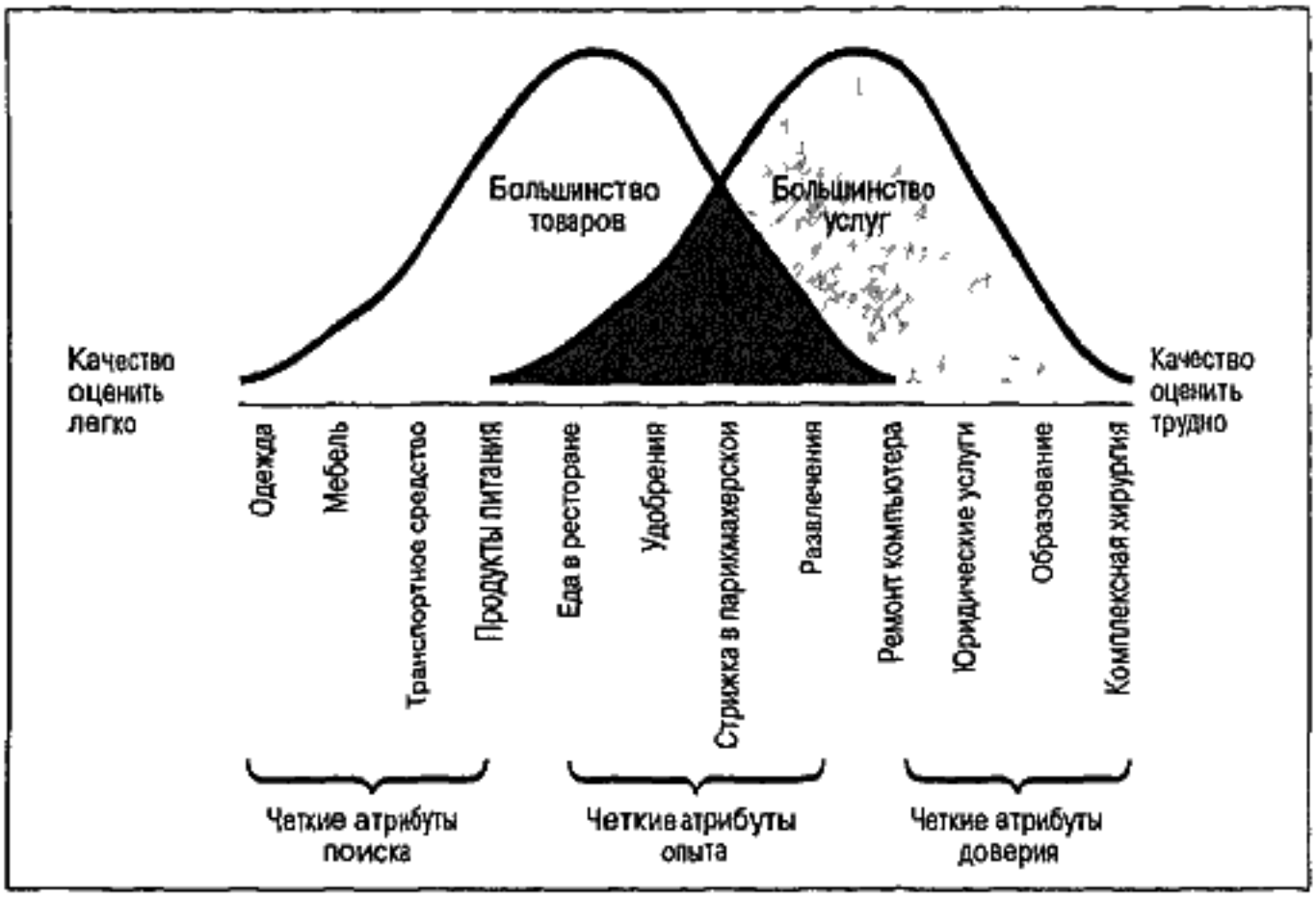


Рис. 4.3. Как характеристики продуктов влияют на сложность их оценки

Источник Адаптировано по работе Valene A Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", in J Donnely, W R George (ed), *Marketing of Services* (Chicago American Marketing Association, 1981)

Атрибуты поиска

В товарах, как правило, подчеркиваются те характеристики, которые позволяют покупателям оценить продукт еще до его покупки Такие качества, как стиль, цвет, фактура (ткани), вкус, звук и цена, потенциальные покупатели могут оценить еще до приобретения товара, т е. они могут продукт посмотреть, примерить, попробовать на вкус или протестировать. Эти осязаемые атрибуты помогают покупателям понять и оценить, что они получат за свои деньги, и, следовательно, снизить степень неопределенности или риска, связанного с покупкой Множеством атрибутов поиска характеризуются такие товары, как мебель, одежда, автомобили, электрооборудование и продукты питания

Атрибуты опыта

Атрибуты опыта — это характеристики продукта, которые нельзя оценить до момента его приобретения Потребители должны на себе "испытать" эти свойства, чтобы знать, что они получат В эту категорию входят организация досуга, развлечений и

спортивных мероприятии, ресторанное обслуживание и т д Несмотря на то, что человек может просмотреть массу цветных брошюр или информационных видеофильмов, прочесть сотни обзоров в газетах и журналах и посетить огромное количество туристических Web-сайтов, он не сумеет в полной мере оценить или почувствовать впечатляющую красоту швеицарских Альп или магию подводного плавания на Карибах, до тех пор пока сам не попробует этого Точно так же потребители этих услуг не могут полагаться на информацию, полученную от друзей, родственников или из других личных источников, чтобы заранее правильно оценить их качество и эффективность Представьте, например, что друзья порекомендовали посмотреть какой-то фильм, и сравните их впечатления со своими По всей вероятности, если вы отправлялись в кинотеатр полными больших надежд и ожиданий, а фильм вам не понравился, вы будете немало разочарованы Следует помнить, что разные люди часто по-разному интерпретируют одни и те же стимуляторы и по-разному реагируют на них

Атрибуты доверия

Атрибуты доверия — это характеристики, которые потребители не могут уверенно оценить даже после покупки и потребления продукта Например, лишь единицы знают финансовый рынок настолько досконально, чтобы оценить, действительно ли их брокер получил максимально возможную прибыль на инвестированные им средства Пациенты обычно не могут точно оценить, насколько хорошо их зубной врач выполнил сложные зубоврачебные процедуры, большинство студентов колледжа вынуждены просто верить в то, что их профессора обеспечивают их ценным познавательным опытом

В общем и целом, услуги в основном размещаются в правой части нашего континуума, что отображает два из восьми основных различий между товарами и услугами, которые рассматривались в главе 1 неосязаемость услуг и неоднородность (изменчивость) потребляемых ресурсов и результатов, что часто приводит к проблемам контроля качества Эти характеристики значительно усложняют задачу менеджеров, работающих в сфере услуг, поскольку им приходится искать способы убеждения клиентов и сокращения воспринимаемого ими риска, связанного с приобретением и использованием услуг, качество и эффективность которых предсказать и оценить сложно.

Преодоление негативных последствий неосязаемости сервисного процесса

Компании, продукты которых обладают четкими атрибутами опыта, обычно стараются обеспечить своих потребителей как можно большими атрибутами поиска Один из способов заключается в том, чтобы предоставить людям возможность бесплатно испытать товар или услугу Эта стратегия широко используется провайдерами услуг электронной компьютерной связи Так, например, *AOL* бесплатно предлагает своим потенциальным пользователям дискету с программой и свободный тестовый доступ в сеть на определенное время Это снижает беспокойство, которое испытывают люди, если им приходится заключать контракт и платить деньги, не зная, что реально представляет собой приобретаемая ими услуга При этом *AOL* рассчитывает на то, что потребители после окончания тестового подключения будут продолжать пользоваться ее услугами

Если продукты обладают четкими атрибутами поиска, сервисные компании также широко используют рекламу, что помогает потребителям визуально оценить преимущества предлагаемых им услуг Так, например, владельцы кредитных карточек получают от компании всего пару осязаемых предметов — маленькую пластиковую карточку и

финансовые отчеты в конце каждого отчетного периода. Но, очевидно, суть предлагаемых услуг совсем не в этом. Вспомните рекламу кредитных карточек, которую вам приходилось видеть в последнее время. Что они рекламировали — саму кредитку или замечательные вещи, которые вы можете купить, и экзотические места, куда вы можете поехать, используя свою кредитную карточку? Такая реклама стимулирует интерес потребителей к услуге, наглядно демонстрируя им осязаемые выгоды от использования кредитных карточек.

Перед компаниями, которые предоставляют услуги с атрибутами доверия, стоит еще более серьезная задача. Их преимущества часто настолько неосязаемы, что потребители не могут их оценить даже *после* приобретения и потребления услуги. В этом случае сервисные компании стараются предоставить потребителям какие-либо осязаемые сигналы, подсказки, позволяющие оценить их услуги. Так, например, фирмы, предлагающие услуги с высокой степенью контакта, тщательно разрабатывают дизайн своих помещений, что позволяет в определенной мере предоставить материальное свидетельство качества самих услуг. Поставщики профессиональных услуг, такие как врачи, архитекторы или юристы, часто с этой же целью вывешивают на стены своих кабинетов дипломы и сертификаты — они хотят, чтобы посетители видели документы, подтверждающие их профессионализм и квалификацию. Многие фирмы создают свои Web-сайты, на которых информируют потенциальных клиентов о своих услугах, описывают свой опыт, демонстрируют фильмы и размещают другие визуальные материалы, подтверждающие высокое качество их обслуживания.

Изменчивость и проблемы контроля качества

Континуум характеристик продукта, изображенный на рис. 4.3, тесно связан также с еще одной отличительной характеристикой услуг — степенью вовлечения клиентов в процесс обслуживания. Качество в производственной среде вообще контролировать намного легче, чем в сервисной, поскольку элементы производства можно более тщательно отслеживать, а недостатки исправлять до того, как продукт попадает к потребителю. Однако контроль качества в сфере предоставления услуг, которые характеризуются атрибутами опыта и доверия, еще более сложен, поскольку в этом случае сервисный процесс часто требует непосредственного участия потребителя.

На потребительскую оценку таких услуг в значительной степени влияют материальные свидетельства и подсказки, имеющиеся в сервисной организации, ее сотрудники и даже другие клиенты компании. Например, ваш опыт посещения парикмахерской будет зависеть от целого ряда факторов: от вашего личного впечатления от парикмахерской; от того, насколько хорошо вы сумели описать парикмахеру, чего именно хотите; от способности стилиста понять и сделать то, что вам необходимо; от внешности и поведения других клиентов и работников салона. Кроме того, любой парикмахер скажет вам, что ему трудно хорошо выполнить свою работу, если клиент не сотрудничает с ним в процессе обслуживания.

Многие продукты с атрибутами доверия — это чистые услуги, которые обладают очень незначительным количеством осязаемых характеристик (или не обладают вообще), поэтому клиентам, которые надеются получить качественное обслуживание, приходится полностью полагаться на опыт профессионалов. В этом случае поставщики услуг должны эффективно взаимодействовать с клиентами и информировать их о сервисном процессе и результатах обслуживания. В некоторых случаях, например, в медицине, результат бывает очень неопределенным. Опытные врачи обычно подробно описывают своим пациентам все возможные последствия лечебного курса, благодаря чему возможность неприятных сюрпризов сводится к минимуму (а порой даже позволяет избежать риска судебного разбирательства за неправильное лечение).

Проблемы и разочарование могут также возникнуть вследствие того, что клиент неправильно понимает природу услуги. Представьте, например, архитектурную фирму, спроектировавшую здание, которое, по ее мнению, полностью соответствует запросам и требованиям заказчика. Однако, когда здание уже построено, оказывается, что клиент полностью разочарован и считает, что его требования были выполнены некачественно. Как такое случилось? Возможно, причиной стало то, что клиент не сумел точно и четко описать свои потребности или понять по плану, что именно предложил ему архитектор. С другой стороны, строители могли отклониться от проекта или урезать затраты на отделку здания, что повлияло на его внешний вид и целостность композиции Что же предпринять архитектурной фирме, чтобы не оказаться в такой неприятной ситуации? Прежде всего, ей необходимо наладить хорошую двустороннюю связь с клиентами и помочь им четко выразить свои пожелания и приоритеты и поэтапно отслеживать и комментировать выполнение проекта. В такой ситуации архитектурным фирмам очень помогают специальные компьютерные технологии, которые позволяют не только технически разрабатывать проекты зданий, но и создавать имитационные модели для клиентов до того, как начинается этап строительства. Например, с помощью программ виртуальной реальности клиенты могут сымитировать обзор предложенного проекта здания с внешней стороны, а затем "войти" и виртуально "пройтись" по разным помещениям и кабинетам. Архитектор может наглядно продемонстрировать им, как повлияет на внешний вид здания изменение всевозможных его характеристик: размеров, планировки, используемых строительных материалов, дизайна и декора и т.д.

Поставщики услуг должны прилагать все усилия для того, чтобы поддерживать качество своих продуктов на одном уровне. Очевидно, что это значительно сложнее, если сервисный процесс предусматривает непосредственное взаимодействие клиентов с обслуживающим персоналом, чья производительность, как правило, варьируется день ото дня. Но, как это не понаслышке знает Майкл Флэтли, основатель, директор и ведущий танцор знаменитой ирландской труппы *Lord of the Dance*, потребители не хотят изменений в качестве. Как он отметил в своем недавнем телевизионном интервью, которое он дал перед уходом со сцены: "Люди, которые приезжают за сотни миль, чтобы увидеть наше шоу, не хотят знать, что мне уже почти 39. ... Они не хотят знать, что у меня болят ноги, что я прихожу домой и опускаю их в лед. Они хотят знать только одно — что они увидят лучшее в мире шоу, и увидят его сегодня, а не завтра" [10]. И неуклонное стремление Флэтли к постоянному высочайшему качеству каждый день и в каждом представлении дало свои результаты: его труппа уже много лет выступает с аншлагами по всему миру, а публика часто выражает свою признательность бурными овациями и стоя. Правда, сам артист уже ушел со сцены и стал продюсером своего шоу.

Связь воспринимаемого качества с удовлетворением

Хотя термины *качество* и *удовлетворение* иногда используются как взаимозаменяемые понятия, исследователи настаивают на том, что они должны четкое разграничиваться. Так, В. Зайтамль и М. Битнер, например, считают, что понятие "удовлетворение" шире, чем понятие "качество", обосновывая свое мнение тем, что воспринимаемое качество услуги является лишь одним из компонентов, из которых формируется общее удовлетворение потребителей, поскольку оно зависит также от соотношения цены и качества и от целого ряда личностных и ситуативных факторов [11].

Удовлетворение можно определить как отношение. Оно представляет собой суждение, сделанное после приобретения товара или после ряда взаимодействий между потребителем и товаром [12]. Большая часть исследований в этом направлении основана

на теории, что детерминантом удовлетворения потребителя товаром остается его соответствие либо несоответствие стандартам качества, выработанным человеком до момента его потребления. Таким образом, если применять эту модель в контексте сферы услуг, клиенты сервисных компаний до потребления имеют определенные стандарты относительно уровня обслуживания (т.е. ожидания); они наблюдают за сервисным процессом, сравнивают его со своими стандартами и на основе этого сравнения делают заключение о своей удовлетворенности. Если качество услуги будет хуже, чем ожидал клиент, его суждение будет со знаком *негативного несоответствия стандартам*; если лучше, чем ожидалось – со знаком *позитивного несоответствия стандартам*, а если качество услуги четко соответствует ожиданиям – со знаком *соответствия стандартам* [13]. В случае существенного позитивного несоответствия в совокупности с приятными эмоциями и элементами приятного сюрприза клиент, по всей видимости, испытает восторг от качества обслуживания (тема восторга клиентов подробно обсуждается во врезке "Материалы исследований").

Почему удовлетворение клиентов так важно для менеджеров, работающих в сфере обслуживания? Дело в том, что факты подтверждают, что между уровнем потребительского удовлетворения и общими показателями эффективности сервисных компаний существует четкая стратегическая взаимосвязь. По утверждению С. Фурнье и Д. Мика, "Удовлетворение потребителя занимает центральное место в маркетинговой концепции ... Сегодня практически любое заявление о миссии основывается на задаче удовлетворения клиентов; маркетинговые планы и программы материального стимулирования разрабатываются таким образом, что в центре оказывается удовлетворение потребителя, а средства коммуникации постоянно трубят о наградах и премиях для компаний за выдающиеся достижения в деле удовлетворения потребителей на рынке" [14]. По мнению этих двух исследователей, удовлетворение клиентов — это активный и динамичный процесс, который развивается постоянно и не должен рассматриваться как одноразовая сделка. Так, их исследования показывают, что (не)удовлетворение членов семьи потребителя часто приводит к (не)удовлетворению самого потребителя. (Хотя исследований потребительского удовлетворения в сфере корпоративного обслуживания проводится немного, можно предположить, что среди разных людей, которые совместно принимают решения о закупках для своей компании, действуют такие же модели и шаблоны.)

Однако удовлетворение клиентов — это не конечная цель, а средство достижения целого ряда важных бизнес-целей компаний (рис. 4.4).

Во-первых, удовлетворение потребителей очень сильно влияет на приверженность потребителей к той или иной сервисной компании и способствует его стремлению к долговременным отношениям с ней. Во-вторых, удовлетворенные потребители рассказывают своим знакомым много положительного о такой компании и по сути становятся ходячей рекламой фирмы, которая, на их взгляд, отличается хорошим обслуживанием. Таким образом компания может снизить свои затраты на привлечение новых покупателей. Так, например, банк *First Direct*, оказывающий весь спектр услуг по телефону, о котором рассказывалось в главе 3 (и о котором пойдет речь в одной из ситуаций для анализа в конце этой книги), привлек огромное количество новых клиентов именно по рекомендациям существующих владельцев счетов. Рекомендации текущих клиентов имеют особенно важное значение для компаний, предоставляющих услуги с четкими атрибутами доверия, например, для фирм, специализирующихся на профессиональных услугах. Качество юридических, бухгалтерских или консультационных оценить очень сложно, и положительные отзывы удовлетворенных клиентов снижают риск нового покупателя. В-третьих, полностью удовлетворенные потребители обычно более терпеливы. Клиенты, которые до этого часто обращались в компанию и

всегда оставались довольными ее обслуживанием, по всей вероятности, будутсчитать, что плохо оказанная услуга — это всего лишь временный отход от нормы. Следовательно, для того чтобы удовлетворенный клиент изменил свои взгляды и начал думать о смене сервисной компании, понадобится не одна, а несколько неудач. В данном случае удовлетворенность потребителей действует наподобие страхового полиса, защищающего сервисную компанию от потери клиента при единичной неудаче в ходе обслуживания. И наконец, довольные потребители менее чувствительны к предложениям конкурентов. К этой теме мы вернемся в главе 12, в которой рассмотрим вопрос качества услуг более детально.

Рис. 4.4. Преимущества вследствие удовлетворения потребителей и высокого качества обслуживания

Источник. C.H. Lovelock, P.G. Patterson, R.H. Waller, *Services Marketing: Australia and New Zealand* (Sydney: Prentice Hall, 1998), 119.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

ВОСТОРГ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: КАК ДОСТИЧЬ УРОВНЯ ВЫШЕ УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОГО

Менеджеры компаний, известных своим неизменным стремлением к качеству, заявляют, что одного удовлетворения потребителей недостаточно. Они говорят: "Нам необходимо поднять уровень выше удовлетворительного, т.е. сделать так, чтобы клиент испытывал восторг" или "Даже для простого выживания компании не должны ограничиваться удовлетворительным уровнем обслуживания". Такой подход отображает не так давно сделанное открытие, что взаимосвязь между удовлетворением клиентов и их приверженностью к конкретной компании не так уж велика.

Но что же представляет собой *восторг*? Просто очень высокий уровень удовлетворения? Один из ответов на этот вопрос предполагает, что для достижения восторга потребителя компании необходимо сосредоточить усилия на чем-то доныне им неизведанном или неожиданном. Короче говоря, недостаточно просто избегать проблем, т.е. придерживаться стратегии, известной под названием "нулевого дефекта".

Стараясь найти ответ на эти вопросы, исследователи из Вандербильтского университета в США и Оклендского университета в Новой Зеландии провели детальный анализ литературы, а затем — исследования постоянных клиентов различных типов сервисных фирм.

Во время первого исследования к постоянным посетителям парка отдыха и дикой природы подходили на входе и спрашивали, согласны ли они принять участие в опросе мнений по поводу этого парка. На выходе им давался вопросник, который им предстояло заполнить, за что им в качестве стимула обещали небольшую скидку на товары в магазине подарков, расположенном на территории парка. Из 124 посетителей 90 сдали заполненные должным образом вопросники. Второе исследование заключалось в опросе посетителей, которые имели одноразовые билеты на концерт симфонической музыки. Из 150 зрителей 140 сдали заполненные вопросники.

Вопросники включали следующие вопросы: насколько увиденное соответствовало ожиданиям людей (от варианта "намного лучше" до варианта "намного хуже"); насколько часто в ходе посещения они испытывали различные положительные эмоции (удивление, счастье и восторг); насколько довольны они были тем, что решили посетить парк или концерт; насколько высока вероятность, что они сделают это еще раз.

Тщательный анализ собранных данных показал, что восторг был производной от трех компонентов.

1. Неожиданно высокий уровень обслуживания.
2. Проявление сильных чувств (удивление или возбуждение).
3. Наличие позитивного влияния (удовольствие, радость, счастье).

Если же говорить об удовлетворенности, то она была производной только от несоответствующих ожиданий (т.е. выше того, чего ожидал человек) и позитивного влияния. Так авторы исследования пришли к выводу, что их экспериментальная концептуальная структура подтверждает управленческую точку зрения, что достижение восторга клиентов и их удовлетворение – задачи разные. При этом они предупреждали: "Если восторг производен от неожиданного, удивительного удовольствия, можно ли достичь его в таких будничных сферах услуг и товарного производства, как, например, доставка газет или уборка мусора?" Было высказано предположение, что для того, чтобы сильные позитивные эмоции стали частью процесса потребления услуги, потребители должны в достаточной мере вовлекаться в сервисный процесс; чтобы действительно существовал потенциал для удивления клиента, необходим достаточный диапазон очень приятных и позитивных моментов.

Источник: Richard L. Oliver, Roland T. Rust, Satjev Varki, "Customer Delight: Foundation, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing*, fall 1997, p. 311–336.

Процесс приобретения услуг

Когда потребитель решает приобрести какую-либо услугу для удовлетворения своих неудовлетворенных потребностей, он проходит через нередко весьма сложный процесс приобретения. Этот процесс включает три отдельные стадии: подготовительную, непосредственной покупки и оценки приобретения. Каждая стадия в свою очередь содержит два или несколько этапа (рис. 4.5).

Рассмотрим каждую из этих стадий подробно.

Подготовительная стадия покупки

Решение приобрести и использовать ту или иную услугу принимается на подготовительной стадии. Здесь очень важны индивидуальные потребности и ожидания, поскольку они в значительной мере определяют, какие варианты будет рассматривать потребитель. В некоторых случаях потребитель может быстро выбрать и использовать определенного поставщика услуг, особенно если покупка носит рутинный характер и

связана с относительно низким риском. В других случаях, когда на карту поставлено много или потребитель планирует использовать услугу впервые, может потребоваться интенсивный поиск информации (сравните, например, как вы выбирали, в какой колледж поступить, и как вы выбираете пиццу или гамбургер!). На следующем этапе человек отбирает несколько потенциальных сервисных организаций и затем, прежде чем принять окончательное решение о покупке, долго и тщательно взвешивает выгоды и риск каждой из них.

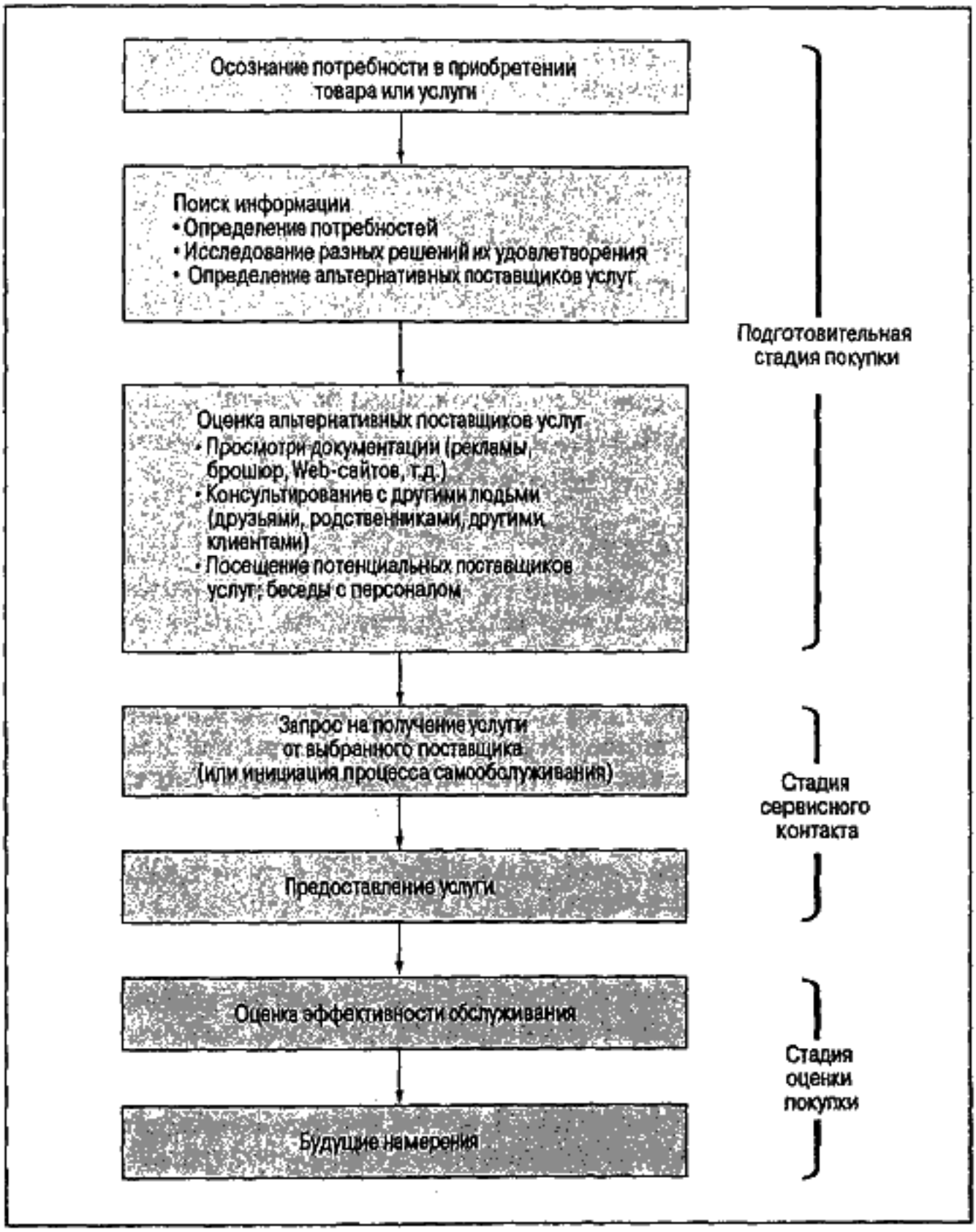


Рис. 4.5. Процесс приобретения: отбор, использование и оценка услуги клиентом

Этот элемент воспринимаемого риска особенно ярко проявляется по отношению к услугам, которые характеризуются прежде всего атрибутами опыта и доверия, поскольку их качество обычно очень сложно оценить перед покупкой и потреблением. Самую большую неопределенность испытывают люди, которые используют услугу впервые. Восприятие риска отображает то, как потребитель оценивает вероятность негативного результата Чем хуже возможный результат и чем выше его вероятность, тем острее восприятие риска Различные типы воспринимаемых рисков описаны в табл. 4 1

Когда потребители сталкиваются с риском они могут использовать различные методы, чтобы снизить его на подготовительной стадии покупки По сути, вы сами, по всей вероятности, не раз использовали некоторые из перечисленных ниже стратегий снижения риска, принимая решение о приобретении той или иной услуги

- Поиск информации среди надежных личных источников (членов семьи, друзей и знакомых).
- Выбор фирмы с хорошей репутацией
- Поиск гарантий и страховок
- Посещение сервисного предприятия и поиск возможности испробовать услугу перед покупкой
- Опрос опытных сотрудников сервисной фирмы об услугах конкурентов
- Изучение осязаемых элементов или других материальных свидетельств
- Использование Internet для сравнения различных предложений услуг

Стадия сервисного контакта

После того как потребитель решил приобрести определенную услугу, он встречается с выбранным им поставщиком этих услуг Эти моменты истины в ходе сервисного контакта обычно начинаются с подачи заявления, резервирования или оформления заказа. Как мы говорили в главе 3, контакты могут иметь как форму личного взаимодействия клиента с обслуживающим персоналом сервисной компании, так и опосредованного взаимодействия с помощью различной аппаратуры или компьютерной техники. В услугах с высокой степенью контакта, таких как ресторанное и медицинское обслуживание, гостиничное хозяйство и общественный транспорт, потребители в ходе сервисного процесса сталкиваются с самыми разными элементами, каждый из которых несет в себе определенный потенциал и может служить подсказкой для клиента относительно качества обслуживания

Сервисная среда включает все осязаемые характеристики, которые дают клиенту представление об услуге Внешний и внутренний вид здания, меблировка и оборудование, грязь или чистота, неприятный запах и шум, а также внешний вид и поведение других клиентов — все это влияет на ожидания потребителей и их восприятие качества услуги. Эту темы мы более подробно обсудим в главе 11

Обслуживающий персонал остается самым важным в компаниях, предлагающих услуги с высокой степенью взаимодействия, в ходе предоставления которых служащие непосредственно контактируют с потребителями Однако они также в определенной мере влияют на процесс обслуживания и в сферах, характеризующихся низкой степенью контакта, как, например, при предоставлении услуг с помощью телефонной связи. Опытные клиенты ожидают, что обслуживающий персонал будет следовать во время обслуживания определенному сценарию, и нарушение этого порядка может привести к снижению уровня удовлетворения потребителей Для эффективного управления

ТАБЛИЦА 4.1. Типы воспринимаемых рисков при покупке и использовании услуг

Типы рисков	Примеры вопросов, волнующих потребителей
Функциональный риск (неудовлетворенность результатами обслуживания)	• Даст ли этот тренинговый курс мне навыки, необходимые для получения более престижной работы? • Примут ли эту кредитную карточку в любое время и в любом месте, когда я захочу сделать покупку? • Удастся ли этой химчистке удалить пятна с моего пиджака?
Финансовый риск (потеря денег, непредвиденные расходы)	• Не потеряю ли я деньги, если сделаю инвестиции, рекомендованные моим брокером? • Не понесу ли я непредвиденные расходы, если поеду в отпуск по этой туристической программе? • Не будет ли ремонт моей машины стоить больше, чем оценивался в начале?
Временной риск (потеря времени, последствия задержек сроков)	• Должен ли я буду выстоять очередь прежде, чем попаду на выставку? • Не будет ли обслуживание в ресторане настолько медленным, что я опоздаю на встречу, назначенную после обеда? • Будет ли ремонт нашей ванной комнаты закончен до того, как к нам приедут друзья?
Физический риск (оскорбление личности или повреждение имущества)	• Не заболею ли я, если пойду кататься на лыжах? • Не повредят ли содержимое посылки, если послать ее по почте? • Не заболею ли я, когда поеду в отпуск заграницу?
Физиологический риск (личные опасения и эмоции)	• Кто мне докажет, что этот самолет не упадет? • Не буду ли я чувствовать себя глупцом, беседуя с этим консультантом? • Не расстроит ли меня диагноз доктора?
Социальный риск (мысли и реакция окружающих)	• Что будут думать обо мне мои друзья, если узнают, что я остановился в этом дешевом мотеле? • Одобрят ли мои родственники ресторан, который я выбрал для торжественного семейного обеда? • Не будут ли мои коллеги по бизнесу разочарованы моим выбором неизвестной юридической фирмы?
Сенсорный риск (неожиданные воздействия на любое из пяти чувств)	• Не получу ли я комнату с видом на парковку, а не на море? • Будет ли кровать удобной? • Не буду ли я просыпаться от шума соседей по номеру? • Не будет ли в моем номере пахнуть табаком? • Не окажется ли кофе на завтрак отвратительным?

сервисными контактами служащие сервисных организаций должны обладать необходимыми для этого личными качествами и пройти соответствующую профессиональную подготовку К отбору, обучению, оплате труда и мотивации сервисного персонала следует подходить с огромным вниманием Стратегии управления кадрами в сфере услуг подробно обсуждаются в главе 15

Вспомогательные услуги включают материалы и оборудование, а также все, что составляет операции "за кулисами" и помогает персоналу, непосредственно контактирующему с потребителем, выполнять свою работу надлежащим образом Это крайне необходимый элемент, поскольку работники, действующие "на сцене", не смогут работать эффективно, если не получат необходимой поддержки от вспомогательного персонала. Как гласит старая аксиома "Если вы не обслуживаете покупателя, вам придется обслуживать кого-то, кто это делает" [15].

В ходе приобретения многих услуг, направленных на человека, потребители часто сталкиваются с другими клиентами. В коридорах медицинской клиники может одновременно находиться множество пациентов, поезда, автобусы и самолеты обычно перевозят большие группы людей, причем путешественникам приходится определенное время быть в непосредственной близости с совершенно незнакомыми людьми Точно так же рестораны обслуживают много клиентов одновременно, а интересный спектакль или фильм собирает огромные залы (здесь, по сути, отсутствие публики — это тревожный сигнал!). К сожалению, как мы рассказывали в главах 2 и 3, случается, что некоторые люди ведут себя неподобающе, снижая тем самым впечатление от обслуживания Менеджеры сервисных компаний должны уметь предвидеть и предупреждать такие инциденты и разрабатывать соответствующие планы действий в разных проблемных ситуациях, которые возникают в их организациях

Стадия оценки приобретения

На этой стадии потребители продолжают процесс, который они начали на стадии непосредственного приобретения услуги, — они оценивают качество услуги и степень своего удовлетворения или разочарования от приобретенной услуги Результаты этой оценки могут повлиять на их будущие намерения и действия, например, определить, сохранят ли они приверженность данному поставщику услуг и стоит ли давать свои положительные или отрицательные рекомендации относительно качества обслуживания членам семьи, знакомым и друзьям.

Потребители оценивают качество услуг, сравнивая то, на что они рассчитывали, с тем, что, по их мнению, они получили Если их ожидания удовлетворены, они верят, что получили высококачественную услугу Эти удовлетворенные потребители с большей вероятностью повторят покупку или станут постоянными клиентами фирмы Однако же, если опыт обслуживания не соответствует ожиданиям потребителя, он сочтет, что качество услуги плохое В этом случае люди могут жаловаться, страдать молча или сменят поставщика.

Оценка сервисного предложения

Поскольку оценка услуги потребителем и процесс приобретения в сфере услуг более сложны, чем в производственной сфере, особенно важно, чтобы менеджеры услуг понимали, как потребители относятся к совокупности их сервисного предложения (ее иногда называют *пакетом услуг*) Одно из самых удачных определений сервисного предложения, ориентированного на потребителя, было дано компанией *FedEx*. Еще на заре существования этой компании менеджеры высшего звена приняли решение дать следующее простое определение услуги "Все действия и их результаты, которые, с

точки зрения потребителей, они приобрели". Это утверждение позволяет взглянуть на сервисный бизнес глазами потребителя и делает очевидным, что услуга представляет собой целый комплекс, состоящий из основного продукта и целого ряда дополнительных услуг.

Повышение восприятия ценности потребителями

Независимо от характера бизнеса сервисные компании должны постоянно заботиться об эффективном выполнении всех действий и достижении всех результатов, которые, как воспринимают потребители, они приобретают И кроме того, они должны четко определить для себя, какие из этих взаимодействий составляют основной продукт, а какие — дополнительные элементы услуг Как отмечалось в главе 2, основной продукт обеспечивает главные выгоды и преимущества, удовлетворяющие конкретные потребности клиентов Именно он определяет суть и природу бизнеса любой сервисной компании, будь то услуги гостиниц, транспорта, уборщиков помещений и т д Дополнительные элементы услуг обеспечивают дополнительные преимущества и тем самым повышают ценность основного продукта и дифференцируют его среди предложений конкурентов Возьмем, например, компанию *FedEx* Ее основным продуктом является точная и своевременная доставка посылок. Небольшие фирмы, потребители ее услуг, могут также пользоваться такими дополнительными услугами, как доставка пакетов на дом клиенту, предоставление необходимой информации, бесплатная упаковка в конверты и небольшие коробки, разнос (или сбор почты из почтового ящика), страховка и доступ к Web-сайту, на котором можно отследить маршрут движения пакетов и получить подтверждение отгрузки, решить те или иные проблемы, получить и оплатить счет.

Как в сфере обслуживания, так и в производстве наблюдается такая тенденция: основной продукт становится предметом потребления по мере того, как конкуренция усиливается, а отрасль становится более зрелой. Если речь идет о природных ресурсах, таких как нефть, минералы или сельскохозяйственная продукция, продукт может быть предметом потребления с самого начала его полезной жизни. Защитить новаторские продукты от имитации конкурентами очень сложно (названия торговых марок и запатентованное программное обеспечение принадлежат к тому немногочисленному типу услуг, которые могут быть защищены законом). Даже в производстве, где изобретения патентуются, значительно сложнее долгое время удерживать товары на лидирующих позициях. Только подумайте о том, как быстро сегодня имитируются нововведения высоких технологий, даже защищенные патентами.

Конкуренция в сфере дополнительных элементов услуг

Любая компания, которая стремится к лидерству на рынке, должна постоянно работать над совершенствованием своих существующих продуктов и развитием новых. Однако внедрение значительных нововведений в основной продукт почти всегда связано с большими затратами времени и средств, а также нередко требует значительных инвестиций в научные исследования В зрелых продуктовых категориях такие инновации — явление довольно редкое. Задумайтесь и ответьте: какие значительные нововведения были сделаны в отрасли авиаперевозок, финансовых услуг, гостиничном хозяйстве, сетях химчисток или туристическом обслуживании? И когда они были сделаны?

А поскольку значительные инновации основных продуктов довольно редкое явление во многих отраслях, основная деятельность здесь сосредотачивается на дополнительных элементах услуг Именно на них большинство компаний, работающих в зрелых (развитых) отраслях, вынуждены фокусировать свою стратегию на короткий или

средний период, поскольку дополнительные услуги обеспечивают наилучшие возможности для усиления восприятия потребителями ценности сервисного предложения. Эта идея не нова. Еще 30 лет назад исследователь Тэд Левитт заметил: "Мы живем во время, когда наше мнение о том, что представляют собой товары и услуги, очень сильно отличается от мнения, бытовавшего раньше. Теперь мы не считаем, что главным является какой-то основной, обобщающий момент; мы знаем, что должен существовать целый комплекс различных типов и способов удовлетворения, дополняющих основной продукт" [16]. В конце концов, потребители в любом случае ожидают, что компании будут компетентны именно в предоставлении основного продукта — будь то промышленный товар, например микроволновая печь, или услуга, например уборка офисного помещения. Если компания не может этого сделать, то рано или поздно она потерпит крах.

Факторы гигиены и усиления

В развитых отраслях четкая дифференциация и добавленная ценность услуг обеспечиваются целым комплексом дополнительных элементов услуг. Предоставление качественного основного продукта — это вопрос жизни или смерти для любой организации. Банки, которые теряют деньги своих клиентов, авиалинии, самолеты которых никогда не прибывают в пункт назначения вовремя; строительные компании, строящие здания, которые быстро разрушаются, непременно терпят крах и уходят из бизнеса. Однако существуют значительные различия между относительной ролью и важностью разных дополнительных услуг, окружающих основной продукт. Эти дополнительные услуги можно описать такими терминами, как *факторы гигиены* и *факторы усиления* [17]. Последние, которые иногда называют *факторами удовлетворения*, можно поделить на элементы равенства и превосходства.

Факторы гигиены

Дополнительные услуги, характеризуемые факторами гигиены, — это те элементы услуг, которые потребители воспринимают как нечто само собой разумеющееся. Если они отсутствуют либо представляются на уровне ниже допустимого, то потребители вряд ли останутся удовлетворенными. С точки зрения стратегии их можно назвать факторами типа "Выполняй или положение дел в фирме ухудшится". Так, например, менеджеры все чаще сталкиваются с тем, что потребители ожидают возможности получения от их фирм необходимой информации (по телефону или другим способом), быстрого и точного выполнения заказов, понятной процедуры расчетов, принятия фирмой ответственности за решение различных проблем, и считают все это само собой разумеющимися функциями компаний. Если организация не может эффективно справиться с этими задачами, которые приблизительно одинаковы для всех отраслей, она проявляет некомпетентность и невнимательность по отношению к потребителям и со временем перейдет на стадию постоянного спада. Факторы гигиены в сфере обслуживания варьируются от отрасли к отрасли. Но в любом случае, чтобы остаться в бизнесе, компании должны предоставлять эти элементы на определенном уровне.

Факторы усиления

Другие дополнительные услуги можно считать необязательными, факультативными, поскольку они способствуют удовлетворению потребителей, но их отсутствие не всегда приводит к их неудовлетворению. Факторы усиления подразделяются на элементы равенства и превосходства, в зависимости от того, хочет ли фирма соответствовать среднему уровню обслуживания по каждому элементу услуг, предлагаемых ее конкурентами, или она пытается предложить какие-либо элементы дополнительной

ценности, которые повышают услугу до более высокого (или даже уникального) уровня по сравнению с ее конкурентами.

Несколько лет назад авиакомпания *Qantas Airways* провела опрос 2500 пассажиров, чтобы определить их основные потребности при авиаперелетах. Был составлен список из 22 пунктов [18]. После распределения их по степени важности вышло, что в самом верху оказалась потребность в том, чтобы багаж не был утерян или поврежден, а внизу — потребность в содействии сотрудников таможни и иммиграционной службы и вылет самолетов точно по графику. В работе Дж. Наймана и Д. Джексона описывается, как этот список использовался для создания ряда специальных фокус-групп, участники которых должны были ответить на вопрос, какие факторы авиаперелета могут привести к их крайнему неудовлетворению, а какие напротив — к абсолютному удовлетворению [19].

Результаты, полученные в ходе данного исследования, показаны в табл. 4.2, в которой все 22 фактора сгруппированы в две группы — факторы гигиены и факторы усиления. В основе такой группировки лежит теория, согласно которой соответствие ожиданиям потребителей по каждому из 14 факторов гигиены позволит избежать неудовлетворения потребителей, однако это совсем не означает, что потребители обязательно будут удовлетворены. Более высокая степень удовлетворения достигается только в том случае, если удовлетворены все ожидания потребителей относительно факторов гигиены и при этом факторы усиления представлены на уровне, превышающем ожидания клиентов. Таким образом, чтобы достичь успеха, авиакомпании недостаточно просто просмотреть список потребностей и заняться реализацией факторов, которые находятся вверху списка и, следовательно, имеют самую большую важность для ее клиентов. (Обратите также внимание на то, что хотя результаты этих исследований полезны как иллюстративный материал, более современные исследования выявили несколько иные факторы, что свидетельствует об изменении потребностей и ожиданий пассажиров авиалиний, а также отображает появление новых маркетинговых стимулирующих программ, например программ предоставления льгот при частых полетах. Также необходимо учитывать разницу в потребностях пассажиров, совершающих деловые поездки, и потребителей, путешествующих для отдыха.)

Короче говоря, компании, работающие в сфере услуг, должны решить, что станет основой конкурентной стратегии их организации. Работая с конкретным сегментом рынка, менеджерам следует с помощью исследований определить, наиболее эффективная реализация каких элементов обеспечит их компании существенное конкурентное преимущество, а какие можно реализовать просто на уровне стандартов, принятых в их отрасли. Необходимо отметить, что в отраслях с высоким уровнем конкуренции нововведения часто сосредоточены на создании новых факторов усиления, которые помогают четко выделить услуги фирмы среди услуг, предлагаемых их конкурентами.

В данном случае очень важно, сколько времени понадобится до того, чтобы конкуренты смогли скопировать новый фактор усиления, после чего он перейдет в статус фактора гигиены. Так, когда в Великобритании стало ясно, что система банковского обслуживания по телефону продолжит свое существование, другие британские банки начали искать — более или менее успешно — способы конкуренции с первым банком данного типа *First Direct*. Они начали использовать свои собственные телефонные системы и старались достичь уровня обслуживания компании-новатора. Тем временем наиболее дальновидные банки других стран, например США и Канады, проанализировали нововведение британского банка и вскоре начали также разрабатывать свои собственные системы телефонного сервиса. В свою очередь, клиенты этих банков стали ожидать от них, что те изменят время работы, т.е. расширят часы, в которые обслуживание по телефону будет доступно. Точно также сегодня многие банки

наблюдают и изучают деятельность *WingspanBank.com* — банка, работающего исключительно через Internet. Они рассчитывают оценить эффективность такого подхода и определить, что нового и полезного они смогут вынести для себя из этого опыта.

ТАБЛИЦА 4.2. ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ И ФАКТОРЫ УСИЛЕНИЯ В АВИАПЕРЕЛЕТЕ

Факторы гигиены	Факторы усиления
• Сохранность багажа • Целостность багажа • Чистый туалет • Любезный и квалифицированный экипаж • Чистый и аккуратный салон • Приятная температура и влажность воздуха в салоне • Четкая информация о задержках рейса для пассажиров • Четкая информация о задержках рейса для встречающих • Хорошо организованный процесс посадки • Наличие тележек для багажа • Прибытие рейса по расписанию • Возможность получить в полете подушку и одеяло • Помощь таможенных и иммиграционных служб • Своевременный вылет	• Удобные сиденья • Быстрая доставка багажа • Достаточное место для ног • Хорошая еда • Эффективная служба предварительного заказа билетов • Помощь при пересадках на другие рейсы • Наличие транспортной связи с городом • Быстрое оформление документов в аэропорту

Источник: Earl Naumann, Donald W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons*, May–June 1999, p. 71–76.

Менеджеры должны уметь определять, где именно необходимо добавить принципиально новые дополнительные элементы услуг, а где следует сосредоточиться на усовершенствовании базовой деятельности компании. При этом, несмотря на то, что некоторые дополнительные элементы услуг специфичны для каждой конкретной сервисной отрасли, у них есть много общего (например, предоставление информации и прием заказов по телефону, новые формы отчетности и расчетов, обеспечение питанием и напитками). Более детально мы остановимся на теме дополнительных услуг в главе 8, в которой рассматривается их роль в повышении ценности сервисного продукта для потребителей.

Поведение потребителей в разные моменты сервисного процесса

Чтобы оказывать услуги на уровне, соответствующем или превышающем ожидания потребителей, сервисные компании должны знать не только, чего хотят потребители, но и то, что они ощущают в ходе сервисного процесса. В сферах обслуживания с высокой

степенью взаимодействия (что типично для услуг, направленных на человека) большинство потребителей приходят в место оказания услуг с определенными ожиданиями. Там их поведение подвергается сильному влиянию и в значительной мере зависит от окружающей обстановки; сотрудников, которые их обслуживают; последовательности, в которой происходят разные виды деятельности; от тех ролей, которые им приходится играть в каждой конкретной ситуации. Проведенные в последнее время исследования показали, что ожидания потребителей в ходе сервисного контакта постоянно изменяются, причем окончательная оценка качества оказанных услуг основана прежде всего на этих измененных ожиданиях, а не на тех, которые потребители имели до начала сервисного процесса [20].

Менеджеры и обслуживающий персонал компании часто не знают, что в полной мере испытывает типичный потребитель в процессе обслуживания. Один из самых эффективных способов анализа поведения потребителя во время оказания услуги заключается в составлении последовательного описания всех этапов, которые потребители и служащие проходят при получении той или иной конкретной услуги. Эти этапы визуально отображаются в виде блок-схемы. Пример простой блок-схемы описан в главе 2. Теперь мы рассмотрим сервисный процесс более детально. Блок-схема отображает все контакты между потребителями и сервисной фирмой, позволяет эффективно и точно выявить проблемы и потенциальные возможности сервисного процесса и определить их влияние на клиентов, т.е. четко проанализировать действия, которые мы относим к происходящим "на сцене".

Разработка блок-схемы

Когда управленческому персоналу необходимо лучше понять, как в данное время создаются и оказываются услуги, менеджеры, независимо от того, в какой отрасли обслуживания они работают, обращаются к такому инструменту, как блок-схема [21]. Блок-схемы могут применяться в отраслях как с высокой, так и с низкой степенью взаимодействия. (При планировании нового или изменении существующего сервисного процесса, в ходе которого подробно описываются все его детали и функции, часто используется термин *план обслуживания*). При этом преследуются три основные цели.

1. Выявить каждый этап конкретного процесса, оказывающий влияние на общее впечатление потребителя от услуги.
2. Выявить, какие контакты имеют потребители с различными представителями сервисного персонала, конкретными физическими средствами и оборудованием.
3. Определить, каким образом изменение ожиданий и уровня удовлетворения потребителей на каждом этапе сервисного процесса отражается на их поведении.

Разработка блок-схем начинается с выявления каждого контакта, в который потребители того или иного типа вступают с сервисной компанией. Как мы знаем, менеджеры должны разграничивать основной продукт и дополнительные элементы услуг, а составление блок-схем, по сути, представляет собой очень полезный и действенный способ выявить дополнительные элементы. На следующем этапе все выявленные контакты и взаимодействия располагаются в линейной последовательности, в которой они реально происходят. Таким образом, процесс обслуживания напоминает реку, текущую в берегах времени: одни действия происходят в истоке, другие — в устье. На каждом этапе управленческий персонал должен задавать вопрос: чего на самом деле хочет потребитель (возможно, он хотел бы ускорить этот этап либо вообще избежать его). Какие потенциальные сбои и неудачи могут произойти на этом этапе?

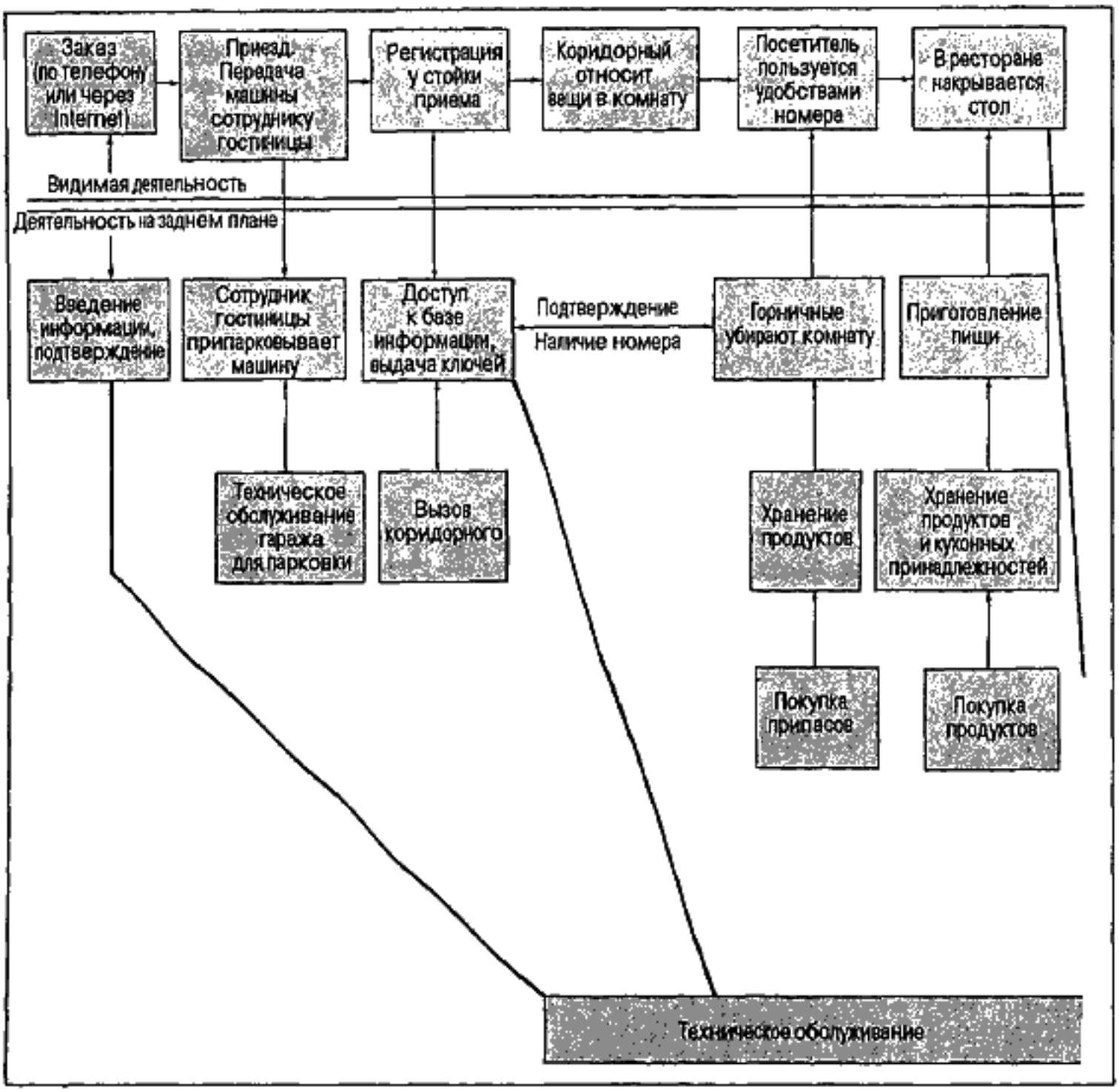
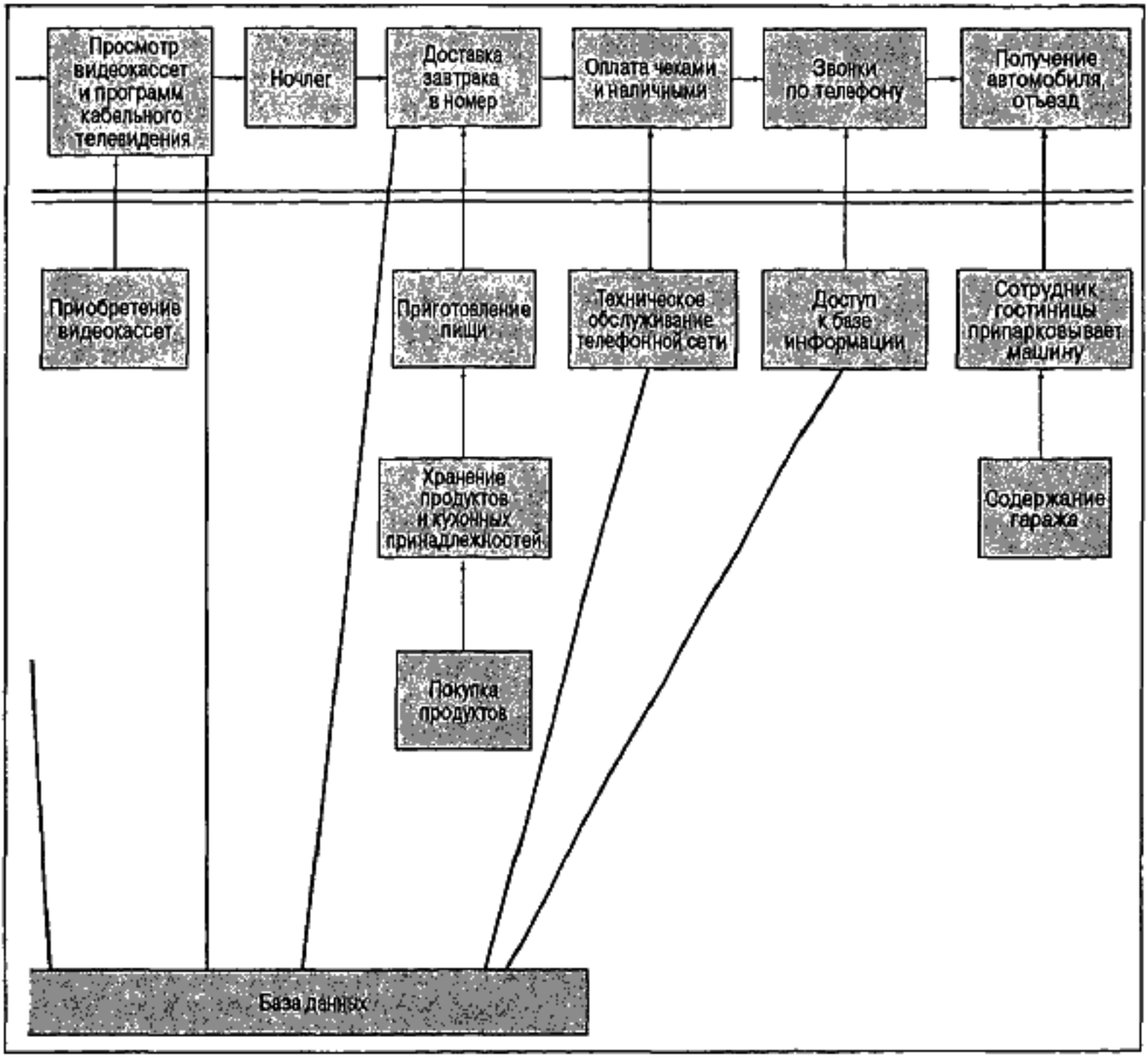


Рис. 4.6. Блок-схема процесса обслуживания в гостиничном хозяйстве

Продемонстрируем процедуру составления блок-схемы на упрощенной модели сервисного процесса, с которым большинству читателей приходилось сталкиваться не раз: на примере пребывания в гостинице (рис. 4.6). Как и в случае со многими другими услугами, в первом контакте потребителя с сервисной организацией задействованы главным образом дополнительные услуги, а не основной продукт (в нашем примере это аренда номера на ночь). Первым шагом для большинства людей, отправившихся в командировку, является бронирование места в гостинице, что нередко происходит задолго до приезда в отель.

По прибытии гостям, путешествующим машиной, нужно припарковать ее в гараже гостиницы (иногда это делает служащий гостиницы). Следующий этап — регистрация у приемной стойки, после чего служащий гостиницы показывает постояльцам их комнаты и относит их вещи. Таким образом, как видим, еще до того как гость попадет в свою комнату, ему оказывается четыре вида дополнительных услуг. А до ночлега как такового — т.е. до основной услуги, ради которой человек обратился в данную сервисную компанию, — гость может воспользоваться еще целым рядом дополнительных



услуг, например поужинать в ресторане или просмотреть кинофильм. Проснувшись утром, гость может попросить завтрак в номер. До отъезда из гостиницы он может сделать ряд телефонных звонков и попросить служащего гостиницы вывести машину из гаража.

На рис. 4.6 процесс обслуживания потребителя представлен в упрощенной форме. Обратите внимание, что основной продукт, т.е. ночлег как таковой, окружен множеством различных дополнительных услуг. Некоторые посетители гостиницы могут использовать больше дополнительных услуг, чем включено в схему; другие, напротив, меньше. Многие операции происходят "за кулисами"; некоторые из них указаны на схеме. По сути, каждый этап обслуживания "на сцене" поддерживается целым рядом различных "закулисных" операций. Это и распределение по рабочим местам персонала гостиницы, и техническое обслуживание оборудования, и сбор, хранение и передача информации. Анализируя эту схему, задайте себе следующие вопросы. В какие моменты обслуживания плохая работа персонала или неподобающее поведение других постояльцев может испортить гостям общее впечатление от сервисного процесса?

Будь вы менеджером этой гостиницы, какую стратегию вы приняли бы на вооружение для предупреждения и решения таких проблем?

Многие услуги предлагаются как постоянные. К ним относятся услуги коммунального хозяйства (телефон, газ, вода или электричество), Internet, кабельное или спутниковое телевидение, банковские услуги, страхование, членство в профессиональных ассоциациях. В таких случаях блок-схема сервисного процесса может показаться довольно однообразной. Например, в банковском деле, начиная с того момента, когда новый клиент банка открывает в нем счет, процедуру его обслуживания можно представить как серию одинаковых ежемесячных циклов. Каждый месяц может незначительно отличаться от остальных, в зависимости от того, насколько часто используются различные виды услуг (например, сколько выписывается чеков и сколько раз деньги снимаются со счета). Со временем в этих процессах происходят изменения, отображающие введение банком новых систем обслуживания и перемены в образе жизни потребителей, которые могут потребовать новых видов финансовых услуг (например, по обслуживанию закладных).

Изменение ожиданий и степени удовлетворенности клиентов

Довольно часто сервисные контакты бывают весьма непродолжительными и состоят всего из нескольких отдельных этапов, например поездка в такси или простая стрижка в парикмахерской, однако есть услуги, которые оказываются в течение более долгого времени и включают в себя большое количество этапов. Праздничный ужин в шикарном ресторане может длиться несколько часов, а визит в парк культуры и отдыха нередко продолжается весь день. Однодневное пребывание в гостинице, о котором мы говорили выше, начиная с приезда в нее и заканчивая отъездом, продолжается как минимум 12–14 часов, причем первый шаг сервисного процесса — заказ номера — происходит за много дней или даже недель до самого приезда клиента в гостиницу.

Во время взаимодействия с представителями сервисной компании, с системами безличностного обслуживания, например Web-сайтами, и физической средой сервисного предприятия и (в случае предоставления услуг с высоким уровнем контакта) с другими клиентами, потребитель становится открытым для информации, которая влияет на его ожидания от услуги и на оценку ее качества. В главе 3 мы рассказывали, что бывший исполнительный директор компании *Scandinavian Airlines System* Ян Карлзон использовал термин "момент истины" для описания важности впечатлений пассажиров от их взаимодействия с сотрудниками этой компании до, во время и после перелета. Основным для менеджеров сервисных организаций остается вопрос, изменяются ли ожидания потребителей от качества услуги в ходе обслуживания в зависимости от этапов сервисного процесса. (Вы также можете подумать о том, изменяются ли ваши собственные впечатления и ожидания в ходе какого-либо длительного сервисного процесса.) В идеале фирмы сферы услуг должны постоянно, на каждом этапе обслуживания, поддерживать высокий уровень качества, однако в реальной жизни многие сервисные процессы характеризуются значительным непостоянством. Известно, что первое впечатление обычно очень важно, но относится ли это к нашему случаю? Следует ли сервисным фирмам стремиться произвести максимально позитивное впечатление на начальном этапе, а не стараться предлагать услуги на адекватном уровне постоянно или придавать самое большое значение окончательным выводам потребителей о качестве обслуживания? Два лабораторных исследования, описанных во врезке "Материалы исследований", дают ответы на эти важные вопросы.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

ЧТО ПОКАЗАЛИ ЛАБОРАТОРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Любое лабораторное исследование заключается в имитации реальных действий, происходящих в контролируемой обстановке В ходе описанных ниже двух исследований группам студентов бизнес-курсов была предоставлена информация, которая имитировала разные сервисные процессы.

Одно исследование заключалось в изучении мнений респодентов относительно гипотетических контактов в трех сервисных категориях прокат автомобиля на выходные, международный авиаперелет и приобретение товара в розничной торговле В каждой из этих категорий участникам исследования представлен один из трех сценариев обслуживания В первом сценарии обслуживание на начальном этапе проведено качественно, основная услуга предложена на адекватном уровне, а последние этапы обслуживания проведены плохо, т е явно просматривалась тенденция к снижению качества услуги Во втором случае была противоположная ситуация, т е наблюдалась тенденция улучшения обслуживания В третьем случае представлено обслуживание на постоянном, устойчиво адекватном уровне, от начала и до конца сервисного процесса Эти исследования показали, что не очень хорошее обслуживание вначале с тенденцией к улучшению пришлось респондентам по душе больше, чем обслуживание на постоянном адекватном уровне или обслуживание, которое сначала было хорошим, но потом ухудшилось Основной вывод, который можно сделать из этого исследования, говорит о том, что менеджеры компаний, которые не умеют обеспечить высокий уровень обслуживания на всех этапах сервисного процесса, должны сосредоточиться на том, чтобы повысить качество обслуживания на конечном этапе, а не на начальном

Второе лабораторное исследование заключалось в имитации визита в ресторан Респондентам было предложено два сценария, участники исследования с группой своих друзей шли обедать в ресторан, и им предлагалась информация об основных этапах сервисного процесса Исследования показали, что ожидания респондентов в ходе процесса обслуживания постоянно изменялись, причем эти изменившиеся ожидания оказывали на их восприятие качества услуги намного большее влияние, чем воспринимаемая ими эффективность сервисного процесса Основным выводом, который могут сделать для себя менеджеры на основе результатов этого исследования, — очень важно уметь формировать и контролировать ожидания потребителей в течение всего процесса оказания услуги

Хотя лабораторные исследования, подобные описанным выше, имеют определенные недостатки и ограничения, их результаты часто противоречат общепринятому мнению и подтверждают необходимость проведения дальнейших исследований и экспериментов уже в условиях реальной жизни Составление блок-схем сложных и долговременных сервисных процессов может показать менеджеру, что те или иные этапы обслуживания заслуживают особого внимания управленческого персонала, что позволяет не только повысить качество сервисного процесса в целом, но и принять предупредительные меры с тем, чтобы быстро и эффективно удовлетворить изменившиеся потребности клиентов на последующих этапах

Источник David E Hansen, Peter J Danaher, "Inconsistent Performance During the Service Encounter", *Journal of Service Research*, February 1999, p 227–235, Lawrence O Hamer, Ben Shaw Ching Liu, D Sudharshan, "The Effects of Intraencounter Changes in Expectations on Perceived Service Quality Models", *Journal of Service Research*, February 1999, p 275–289

Значение блок-схем

В общем и целом, блок-схема позволяет менеджерам лучше понять поведение потребителей в конкретных сервисных процессах, что, по сути, может стать первым шагом осуществления контроля над такими процедурами. Компании, продающие услуги, считают этот метод особенно полезным для определения момента сервисного процесса, в который потребитель использует основной продукт, а также для выявления всех дополнительных услуг, входящих в общий пакет услуг, предлагаемый потребителям [22]. Во врезке "Менеджеру на заметку" вашему вниманию представлены советы по составлению блок-схем, которые помогут извлечь из этого управленческого инструмента максимальную пользу. Менеджеры сферу услуг должны признать, что до тех пор, пока они в полной мере не поймут, насколько их потребители подвержены различным влияниям при попадании в конкретную сервисную среду, им будет очень сложно повысить качество и продуктивность оказываемых их фирмой услуг. Ускорение сервисных процессов и избавление от ненужных этапов для того, чтобы избежать бесполезной траты времени и усилий, часто становится эффективным способом повышения ценности услуги, воспринимаемой потребителями.

При обсуждении вопросов создания новых услуг в главе 8 мы опишем более детальную и структурированную блок-схему, известную под названием *структурной схемы*. Составление таких планов включает в себя также установление стандартов обслуживания и составление схемы операций, происходящих "за кулисами", и поддерживающих каждый вид деятельности, которые ведутся "на сцене". (Эти сведения представляют собой особую ценность при исследовании проблем качества услуг и при разработке внутренних маркетинговых программ для персонала компании, работающего "за кулисами".)

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Советы по составлению блок-схем

Ключевые этапы

1. Четко определите цель составления блок-схемы: что вы хотите узнать (и почему) о различных видах услуг, для каких типов потребителей она составляется и при каких условиях ее использовать.
2. Составьте перечень операций, которые входят в процесс обслуживания каждого типа потребителей. Сначала не разбивайте эти действия на элементы (например, не разбивайте операцию "посадка в самолет" на "передача посадочного талона сотруднику пропускного пункта, проход по эскалатору, вход в самолет, поиск места, соответствующего билету, и т.д.").
3. Запишите каждый этап, который проходит пассажир, в их обычной последовательности (если эта последовательность сильно варьируется, используйте альтернативные схемы).
4. Подтвердите правильность своего описания — проверьте данные, полученные от пассажиров, и убедитесь, что включили в схему правильный обслуживающий персонал. (Каждый человек может иметь свое собственное мнение о сервисном процессе, и открытая дискуссия может помочь в достижении консенсуса.)
5. Дополните блок-схему кратким описанием каждого действия и укажите их взаимосвязь. Убедитесь, что четко определили разных участников процесса.

Общие советы

- Помните, что единственно правильного способа составления блок-схемы не существует; два описания сервисного процесса с совершенно разными структурами могут способствовать достижению вашей цели в равной степени.
- Обратите внимание на все претензии и жалобы потребителей и персонала относительно проблем на определенных этапах процесса, поскольку эти проблемы могут быть отличной подсказкой относительно того, где именно следует углубиться в детали и разбить целую операцию (например, упомянутую выше посадку в самолет) на отдельные компоненты. (Для описания уровня детализации часто используется термин *степень детализации*; желаемый уровень достигается тогда, когда получен ответ на все вопросы.)
- Если в сервисном процессе важны информационные потоки, отобразите в блок-схеме параллельный поток, указывая пункты, в которых собирается информация и создаются или обновляются базы данных.

Источник. Адаптировано по табл. 10.1, приведенной в работе Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p.155.

Резюме

Понимание того, каким образом потребители оценивают, выбирают, используют сервисные процессы, а порой и наносят вред им, должно лежать в основе любой стратегии создания и предоставления услуг. В этой главе мы обсудили, что некоторые уникальные характеристики услуг (в первую очередь их неосязаемость и сложность контроля над качеством) означают, что оценка потребителями качества услуг зачастую сильно отличается от оценки ими товаров и, следовательно, представляет собой сложную задачу для менеджеров, работающих в сервисной сфере.

Поскольку процедуры оценки и приобретения потребителями многих видов услуг часто довольно сложны, особенно важно, чтобы менеджеры знали, что именно их потребители думают о предлагаемых ими услугах и какие факторы определяют их ожидания и степень удовлетворения. В этой главе мы вкратце рассмотрели концепцию основных и дополнительных элементов услуг, отметив, что последние могут быть подразделены на факторы гигиены (обеспечиваются фирмой) и факторы усиления (дополнительные и необязательные факторы). Обеспечение сервисной компанией конкурентного преимущества на рынке часто зависит от того, какие факторы усиления она выберет и что решит — достичь уровня эффективности своих конкурентов или превзойти их.

И наконец, в этой главе описано, как сервисная компания может создать визуальную картину процесса обслуживания с точки зрения потребителей. Блок-схемы позволяют провести последовательный поэтапный анализ типичных сервисных контактов потребителя услуг, указывая при этом, насколько опыт потребителя на каждом этапе "на сцене" обусловлен эффективностью выполнения задач, решаемых "за кулисами".

ВОПРОСЫ

1. Опишите атрибуты поиска, опыта и доверия и приведите примеры каждого из них.
2. Объясните, почему потребителям обычно намного труднее оценивать качество услуг, чем товаров.
3. Каким образом формируются ожидания потребителей? Объясните разницу между желаемым и адекватным уровнем услуг на примере собственного опыта.
4. Какую роль играют потребности в формировании покупательского поведения потребителей?
5. Назовите три стадии процесса приобретения услуг.
6. В чем отличие между основным продуктом и дополнительными элементами услуг. Какие из них эффективно используют сервисные компании для обеспечения конкурентного преимущества? Почему?
7. Объясните разницу между факторами гигиены и факторами усиления. Каким образом они влияют на конкурентную стратегию сервисных фирм?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите услугу, с которой вы хорошо знакомы, и составьте простую блок-схему используемого в ней сервисного процесса. Укажите последовательность операций и опишите ваши ожидания на каждом этапе и контакты с другими людьми (с обслуживающим персоналом и клиентами).
2. Занесите в дневник данные о ваших затратах за последние несколько дней при приобретении пяти разных видов услуг. Опишите свои денежные издержки, количество затраченного времени, умственные и физические усилия и нагрузку на органы чувств. Какие выводы можно сделать, проанализировав эти записи?

КОММЕНТАРИИ

1. Christian Grönroos, "Service Reflections: Service Marketing Comes of Age", in T. Schwartz, D. Jacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000), p. 13–16.
2. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper and Brothers, 1954).
3. Stephanie Anderson Forest, Katie Kerwin, Susan Jackson, "Presents That Won't Fit under the Christmas Tree", *Business Week*, December 1, 1997, p. 42.
4. B. Joseph Pine II, James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy", *Harward Business Review*, July–August 1998, p. 97–108.
5. Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, A. Parasuraman, "The Nature and Denerminants of Customer Expectations of Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, January 1993, p. 1–12.
6. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, A. Parasuraman, "The Behavioral Cosequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 1996, p. 35.

7. Cathy Johnson, Brian P. Mathews, "The Influence of Experience on Service Expectations", *International Journal of Service Industry Management*, April 1997, p. 46–61.

8. Robert Johnson, "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service", *International Journal of Service Industry Management*, May 1995, p. 46–61.

9. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", in J.H. Donnelly, W.R. George (ed.), *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981).

10. Цитируется по телевизионному интервью с Майклом Флэтли (Michael Flatley) в телевизионной программе новостей *Dateline NBC*, October 13, 1997.

11. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2d ed. (Burr Ridge, IL: Irwin-McGraw-Hill, 2000), p. 74–75.

12. Youjae Yi, "A Critical Review of Customer Satisfaction", in V.A. Zeithaml (ed.), *Review of Marketing* 1990 (Chicago: American Marketing Association, 1990).

13. Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (New York: McGraw-Hill, 1996).

14. Susan Fournier, David Glen Mick, "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, October 1999, p. 5–23.

15. Bill Fromm, Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business* (New York: Currency Doubleday, 1993), p. 241.

16. Theodore Levitt, "What's Your Product and What's Your Business?", in *Marketing for Business Growth* (New York: McGraw-Hill, 1973), ch. 2, p. 47.

17. См., например, статьи Barbara R. Lewis, "Service Quality: An Investigation of Customer Care in Major UK Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, February 1990, p. 33–44; Robert Johnston, "The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, May 1995, p. 53–71; Barbara R. Lewis, "Customer Care in Services", in W.J. Glynn, J.G. Barnes (ed.), *Understanding Services Management* (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995), p. 57–88.

18. Earl Naumann, Donald W. Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons*, May–June 1999, p. 71–76.

19. Lawrence O. Hamer, Ben Shaw-Ching Liu, D. Sudharshan, "The Effects if Intraencounter Changes in Expectations on Perceived Service Quality Models", *Journal of Service Research*, February 1999, p. 275–289.

20. Альтернативные подходы описаны в работах Christian Groenroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), p. 129–133; Sandra Vandermerwe, "Jumping into the Customer's Activity Cycle", in *From Tin Soldiers to Russian Dolls* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1993), ch. 4, p. 48–71.

21. Облегчает понимание процесса обслуживания и метод структурного анализа и дизайна (SADT), который позволяет "дизайнеру" услуг разделить сервисный процесс на уровни с более детальной информацией, позволяющей ответить на многие узкоспециализированные вопросы. Более подробная информация представлена в работе Carole Congram, Michael Epelman, "How to Describe Your Service: An Invitation to the Structured Analysis and Design Technique", *International Journal of Service Industry Management*, February1995, p. 6–23.

Глава 5

Работа с целевой аудиторией, менеджмент отношений и формирование постоянной клиентуры

Главное для управления бизнес-системой, нацеленной на приверженность потребителей, — выбор и привлечение правильного постоянного клиента

— Фредерик Ф Райхельд

Сегодня термин *массовый маркетинг* встречается все реже и реже Ему на смену приходят понятия *целевой маркетинг* или *массовая индивидуализация*, в основе которых лежит принцип сегментирования рынка Все больше компаний склоняются к тому, что удобнее выбрать и работать с конкретными группами клиентов, которых они способны обслужить наилучшим образом, нежели стараться заниматься обслуживанием всех и вся Перед каждой новаторской компанией постоянно стоит вопрос какие элементы услуги необходимо усовершенствовать, чтобы привлечь и удержать как можно больше клиентов сегмента, работа с которым сулит наибольшие выгоды и преимущества в будущем После того как сервисной организации удается привлечь желательных клиентов, ей необходимо удержать их и превратить в постоянных клиентов фирмы, способных обеспечить дальнейшее расширение бизнеса

Практически ни одно предприятие не может выжить, ориентируясь на один сегмент рынка, особенно если его большие производственные мощности необходимо обеспечить работой на протяжении всего года В этой главе особое внимание уделяется важности выбора

комплекса (или портфеля) целевых рыночных сегментов и описанию маркетинговых стратегии привлечения и долговременного удержания клиентов В ней мы подробно обсудим следующие вопросы

1. Какие переменные наиболее важны при сегментировании рынка в сфере обслуживания?
2. Почему предприятиям с ограниченными производственными мощностями приходится обслуживать несколько целевых сегментов?
3. В чем суть концепции приверженности потребителя?
4. Каким образом фирма может вычислить финансовую ценность потребителя, своего постоянного клиента, на протяжение определенного длительного периода?
5. Какие маркетинговые стратегии основаны на концепции менеджмента взаимоотношений?

Правильный выбор целевых потребителей

Кого нам необходимо обслуживать? Этот вопрос периодически должна задавать себе каждая сервисная компания У различных клиентов бывают очень разные потребности, они также представляют разную ценность для обслуживающей их компании Стратегия компании не может быть направлена сразу на всех потребителей, и не каждому клиенту подходят те или иные способы предоставления услуг Иными словами, каждая сервисная компания должна выборочно подходить к целевым сегментам, которые она намерена обслуживать

Сегментирование рынка является одним из основополагающих принципов современного маркетинга Существует множество способов сегментирования (Если вы никогда не слушали курс маркетинга, будет полезно ознакомиться с материалом, представленным во врезке "Вопросы маркетинга") Если сегментирование проведено правильно, потребители *внутри* каждой группы будут иметь общие характеристики, в то время как *между собой* эти группы будут по этим же критериям отличаться

Учитывая специфику услуг как товара, при подходе к сегментированию рынка в сервисной сфере следует использовать ряд дополнительных переменных, не применяемых при сегментировании рынка сбыта в производственных отраслях

- Время пользования услугой (помогает при планировании стратегий управления спросом, необходимых для правильного расчета загрузки производственных мощностей в определенные моменты времени).
- Наличие и уровень навыков и практического опыта обслуживающего персонала и клиентов (особенно важно, если обслуживание предполагает тесное взаимодействие между потребителем и сервисной организацией либо при самообслуживании)
- Языковой фактор (важен при планировании маркетинговых коммуникаций, особенно в случае прямого контакта потребителей с работниками сервисных организаций)
- Наличие доступа к электронным каналам обслуживания (например, Internet) и отношение к новым, нетрадиционным сервисным технологиям

В этой главе мы обращаем особое внимание на то, насколько важно создать комплекс — или портфель — из нескольких тщательно отобранных целевых рыночных сегментов и сделать все возможное для формирования постоянной клиентуры именно

на этих рынках Мы также отмечаем, что обслуживать стоит не все сегменты и что в некоторых случаях попытки сохранить контроль над тем или иным рыночным сегментом просто нецелесообразны Данная проблема хорошо проиллюстрирована одним исследователем на примере банковской деятельности

> Бесспорно что среди клиентов любого банка есть такие, которых банк не в состоянии удовлетворить из за недостаточно высокого уровня обслуживания и проводимой им ценовой политики, но есть и такие которые никогда не принесут банку желаемой прибыли вследствие низкой активности их банковских операции (т е невыгодного соотношения используемых ими ресурсов и доходов которые они приносят) Для любого банка благоразумнее ориентироваться на обслуживание только тех клиентов чьи потребности они могут удовлетворить лучше своих конкурентов с прибылью для себя Вероятнее всего, такими клиентами будут те, которых банк обслуживает достаточно долгое время, которые приобретают множество товаров и услуг, будут рекомендовать этот банк своим друзьям и родственникам и которые могут стать источником дополнительной прибыли для акционеров банка [1]

ВОПРОСЫ МАРКЕТИНГА

ВЫЯВЛЕНИЕ И ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

Сегментирование рынка считается основой для практически всех профессионально разрабатываемых и внедряемых маркетинговых программ. Концепция сегментирования основана на том, что существующие и потенциальные клиенты на рынке сильно различаются по многим показателям и что не каждый сегмент желателен для маркетинговых усилий сервисной фирмы.

Маркетинговые сегменты

Каждый *маркетинговый сегмент* включает группы существующих и потенциальных клиентов, которых объединяют одинаковые характеристики, потребности, покупательское поведение или модели потребления. В результате эффективного сегментирования должны быть сформированы группы покупателей, объединенные таким образом, чтобы релевантные характеристики в пределах одного сегмента были как можно более сходными, а те же самые характеристики между сегментами были как можно более разными. Для описания различий между сегментами используют две общие категории переменных. Первые касаются характеристик пользователей, а вторые — пользовательского поведения.

Характеристики пользователей варьируются от человека к человеку, отражая целый ряд демографических факторов (например, возраст, доход и уровень образования), географическое расположение и психографические факторы (отношения, ценности, стиль жизни, а также мнения тех, кто принимает решения относительно продукта и потребляет его). В последнее время маркетологи начали говорить также о *технографии* Этот термин недавно предложила фирма, специализирующаяся на технологическом консалтинге, *Forrester Research*. Согласно этой методологии, потребители объединяются в группы по тому, насколько они готовы и желают использовать последние достижения в технологиях. Еще одной важной переменной в этой категории будут специфические выгоды, которые индивидуальный или корпоративный покупатель стремится получить за счет потребления определенного товара или услуги.

Пользовательское поведение определяет то, как продукт покупают, доставляют и используют К переменным этой категории относятся показатели того, где и когда происходит покупка и потребление; в каких количествах (клиенты, потребляющие большие объемы, всегда представляют для фирм-продавцов особый интерес); как часто потребляется продукт и какова цель потребления; в каких ситуациях происходит

потребление (иногда используется термин *ситуационная сегментация*), то, насколько потребитель чувствителен к таким маркетинговым переменным, как реклама, ценообразование, скорость и другие характеристики обслуживания, а также доступность альтернативных сервисных систем. И наконец, существует также категория проблемных потребителей, неподобающее поведение которых делает их очень нежелательными для фирм

Целевой сегмент

Оценив различные сегменты рынка, фирма должна сфокусировать свои маркетинговые усилия на одном или нескольких сегментах, которые больше всего соответствуют ее целям и возможностям Целевые сегменты обычно определяют на основе нескольких переменных. Например, гостиница, расположенная в конкретном городе, может ориентироваться на потенциальных постояльцев, обладающих такими общими характеристиками: приезжают в командировку (демографическая сегментация), приезжают к клиентам, находящимся в непосредственной близости к гостинице (географическая сегментация); согласны платить определенную сумму за гостиничный номер (потребительская реакция).

При изучении рынка фирмы, работающие на рынке услуг, должны искать ответ на следующие вопросы.

- Какой наиболее эффективный способ сегментирования рынка услуг, предоставляемых нашей фирмой?
- Каковы потребности выбранных нами сегментов?
- Какой из этих сегментов наилучшим образом отвечает нашей корпоративной миссии и нашим текущим операционным возможностям?
- В чем покупатели на каждом конкретном сегменте видят наши конкурентные преимущества и недостатки? Существует ли возможность избавиться от недостатков?
- В свете этого анализа, какой (какие) конкретный (конкретные) сегмент(ы) нам следует выбрать?
- Какие специфические маркетинговые усилия нам следует предпринять для привлечения и удержания интересующих нас потребителей, чтобы выгодно отличаться от конкурентов?
- Какова долгосрочная финансовая ценность постоянных клиентов на каждом из сегментов, которые мы в настоящее время обслуживаем (а также на тех, которые мы намерены начать обслуживать)?
- Как наша фирма должна строить долгосрочные отношения с потребителями на выбранных целевых сегментах? Какие стратегии необходимо разработать для создания долгосрочной приверженности потребителей?

В поисках качества, но не количества

Очень многие фирмы, работающие в сфере услуг, по-прежнему озабочены *количеством* обслуживаемых потребителей,— что, несомненно, очень важно для операционного процесса и планирования человеческих ресурсов, — не уделяя при этом должного внимания *качеству* обслуживания каждого конкретного потребителя В общем и целом постоянные клиенты, приобретающие продукт часто и в больших количествах, более выгодны, чем те, которые покупают от случая к случаю. Припомните, какими услугами вы пользуетесь регулярно. Есть ли у вас любимый ресторан или пиццерия, которые вы часто посещаете с друзьями или семьей? Кинотеатр, куда вы регулярно

ходите? Пользуетесь ли вы определенным маршрутом автобуса или метро (электрички), чтобы добраться до работы или института? Часто ли вы пользуетесь прачечной?

Если хоть на один из этих вопросов вы ответили утвердительно, то, скорее всего, для этой организации вы будете более интересны, чем любой другой клиент, который оказался в ней случайно. Совокупная прибыль от ваших приобретений — так же как и от приобретений других людей, которые стали постоянными покупателями, — может в течение года составить вполне значительную сумму. Иногда ваша особая важность как постоянного клиента признается открыто и высоко ценится: вы ощущаете на себе, что компания "подгоняет" свои услуги под ваши конкретные потребности, изменяет время обслуживания и цену услуг, чтобы привлечь вас и подобных вам людей, и делает все возможное, чтобы превратить вас в своего постоянного клиента. В иных случаях вы чувствуете, что компания о вас ничего не знает и знать не хочет. Возможно, вы и ценный клиент, но на себе вы этого не ощущаете.

Любой фирме очень важно уметь находить клиентов, которые соответствовали бы ее возможностям. Менеджеры должны тщательно продумать, как потребности клиента соотносятся с такими операционными показателями компании, как скорость и качество; время, когда услуга доступна; способность фирмы одновременно обслуживать большое количество клиентов; физические параметры и внешний вид помещений, в которых предоставляется услуга. Они также должны принимать во внимание, насколько эффективно персонал фирмы способен удовлетворять ожидания специфических типов клиентов, учитывая как их личные качества, так и профессиональную компетентность. И наконец, они должны спросить самих себя: способна ли моя компания успешно конкурировать с другими компаниями, нацеленными на те же целевые группы клиентов?

Сегментация по технографическому признаку

Традиционным считается сегментирование рынка по географическому, демографическому, психографическому и поведенческому принципу. Однако, поскольку сегодня все больше продуктов, физических и в сфере услуг, так или иначе связаны с развитием новых технологий, для сегментации некоторых рынков предлагается использовать новую переменную, которая отображает желание и способность потребителей пользоваться новейшими достижениями в сфере технологий [2]. Компания *Forrester Research* разработала сегментационную схему, включающую 10 категорий, выделенных по технографическому принципу, и основанную на взаимодействии трех переменных: отношение людей к новым технологиям (оптимистическое или пессимистическое); их финансовые возможности (большие или небольшие) и сфера применения технологий (профессиональная, бытовая или развлечения). Составленная в итоге матрица включает девять групп, каждой из которых было присвоено описательное имя, плюс десятая группа "Прочие потребители", в которую вошли люди, которые вообще не проявляют интереса к технологическим новшествам (рис. 5.1). Примеры возможного применения данного подхода к сегментированию рынка описаны во врезке "Материалы исследований" [3].

	Профессиональная сфера	Бытовая сфера	Сфера развлечений
Оптимисты	**Пионеры** Эти потребители тратят больше всех они первыми начинают использовать новые технологии дома на работе и для личных нужд	**Дети нового века** Тратят также много но в основном на технологии для дома например на домашние персональные компьютеры	**Обыватели** Электронный мир нравится им как средство развлечения и они с готовностью вкладывают средства в продукты новых технологии
	Технократы Используют любые достижения технологии, от мобильных телефонов и пейджеров до связи по компьютерным сетям, как средство достижения карьерных целей	**Многообещающие потребители цифровых технологий** Семьи с ограниченным бюджетом, все же сильно заинтересованные в новых технологиях; хорошие кандидаты на приобретение персонального компьютера стоимостью до тысячи долларов	**Любители новинок** Эти люди также любят развлечения в сети, но располагают меньшими финансовыми средствами, которые могут на это удвоить
Пессимисты	**Соглашатели** Потребители старшего возраста преимущественно менеджеры, которые не притрагиваются на работе к клавиатуре компьютера перекладывая эту функцию на своих молодых помощников	**Традиционалисты** Хотят использовать новые технологии но с трудом обучаются не убеждены в том, что на модернизацию техники и дополнительное обучение следует тратить деньги	**Медиаманы** Стремятся к развлечениям и не находят их достаточно в сети, предпочитают телевидение и другие традиционные средства развлечения
	Прочие потребители, не заинтересованные в использовании технологий		

Данные предоставлены *Forrester Research Inc.*

Более платежеспособные потребители — Менее платежеспособные потребители

Рис. 5.1. Сегментирование пользователей по технографическому принципу

Источник. Paul C Judge, "Are Tech Buyers Different?", *Business Week*, January 26, 1998, p 65

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПРОДУКТОВ ВЫСОКОЙ ТЕХНОЛОГИИ – ОТ "ЧАЙНИКА" ДО МЕДИАМАНА

В условиях стремительного роста рынка высокотехнологичных продуктов – от мобильных телефонов до Internet-услуг – стало очевидно, что традиционные схемы сегментирования рынка уже не отражают полной картины того, кто основные потребители этого рынка и какова их мотивация. Неудачи при сбыте некоторых широко разрекламированных продуктов убедили многие фирмы в необходимости нового подхода, который позволил бы более детально классифицировать их потребителей. Так, например, традиционный анализ структуры потребления позволяет ответить на

вопрос, кто приобрел компьютер однако такое исследование не отображает, что в семье покупателя им могут пользоваться скажем, четыре человека и зачастую с совершенно разными целями Сегодня маркетологи активно стараются определить особенности процесса приобретения высокотехнологичных продуктов и выяснить как именно потребители используют их на работе и в быту

Корпорация *Forrester Research Inc* специализирующаяся на исследованиях рынка продуктов высоких технологий, разработала систему под названием *Technographics*, которая позволяет ежегодно проанализировать 131 000 потребителей, выяснить их покупательские мотивы и предпочтения и определить финансовые возможности для приобретения высокотехнологичных товаров и услуг Эту систему уже используют такие известные компании, как *Sprint, Visa, Ford, Bank of America* По словам одного из активных пользователей системы Гила Фашберга "Технологии оказывают влияние не только на то, как потребители проводят время Они также изменяют способ производства, схему продаж и распространения продуктов практически любой компании"

Чтобы правильно определить своего целевого потребителя, *Forrester Research*, предлагает заинтересованным компаниям выделить 10 "технографических" категорий, распределив людей на группы, начиная с фанатических поклонников новейших технологий и заканчивая теми, кого вообще не интересуют новшества Чтобы лучше понять, как работает данная схема на практике, возьмем семью неких Вильямсов Синди, 46 летняя жительница Оклахомы, работает секретарем в компании *Tulsa* Три года назад Синди и Гарри (ее супруг, 44 года), приобрели компьютер Доступа в Internet они не имеют и пользуются компьютером лишь изредка Но их сыновьям (в возрасте 11 и 12 лет) необходим более совершенный компьютер, потому как для тех игр, которые они любят, их компьютер слишком слаб Учитывая социальный статус и доходы семьи (два основных критерия при традиционном сегментировании), если применить традиционную схему маркетинговых исследований, Вильямсы попадают в категорию перспективных потребителей новейших технологий

Однако в компании *Forrester* называют такие выводы неверными и считают, что любая фирма, предлагая семье Вильямсов высокотехнологичные продукты, будет расходовать свои средства зря По системе *Technographics* семья из нашего примера попадает под определение традиционалистов — т е покупателей, ориентированных на товары для дома, которые могут позволить себе приобретать дорогие технологические продукты, однако далеко не уверены в том, что они им необходимы Почему же Вильямсы относятся к этой категории? Причин для этого две "возраст" их компьютера (по современным меркам, три года для компьютерной техники — это уже настоящая архаика) и отсутствие доступа в Internet Поэтому компании, производящие сложную современную технику, не будут работать с Вильямсами, поскольку эта семья вряд ли относится к активным потребителям технологических новинок, даже несмотря на то, что по демографическому признаку она попадает в группу потенциальных клиентов

Источник Выдержки из статьи Paul C Judge, "Are The Buyers Different?", *Business Week*, January 26, 1998, p 64–68

Стратегии сегментирования для повышения эффективности использования производственного потенциала

Сервисным фирмам с ограниченным производственным потенциалом необходимо делать все, чтобы использовать свои возможности с максимальной эффективностью Основная проблема таких фирм состоит в том чтобы найти достаточно потребителей своей услуги в конкретное время и в конкретном месте Менеджеры должны понимать

что, пытаясь задействовать мощности своих организаций, привлекая всех клиентов без разбору, сильно рискуют. Вместо этого им следует задать вопрос, тех ли клиентов в тех ли местах, в то ли время и по тем ли ценам они привлекают и обслуживают. Так, на предприятиях, предлагающих услуги, направленные на человека, когда клиенты сами становятся частью сервисного продукта, конфликты могут возникать, когда в одном месте одновременно собираются представители совершенно разных сегментов. Только вообразите, к каким проблемам для владельца бара, всегда славившегося своей тихой и романтичной обстановкой, может привести толпа возбужденных болельщиков, зашедшая отпраздновать победу своей команды.

Почти все фирмы время от времени сталкиваются с колебаниями спроса с более или менее предсказуемыми периодами его пикового повышения и снижения. В периоды низкого спроса, когда нет клиентов основного целевого сегмента фирмы, такие фирмы обычно стараются привлечь клиентов из других сегментов, чтобы загрузить свои мощности. В общем и целом, если клиенты из разных сегментов пользуются одной и той же услугой в разное время, вероятность возникновения конфликтов между ними снижается. Если благодаря этому бизнес в период спада спроса остается прибыльным, если сервисная фирма в состоянии им эффективно управлять, если это не вредит имиджу компании, то такой возможностью воспользоваться стоит. Так, использование авиапарка под чартерные рейсы в периоды низкого спроса на пассажирские перевозки вряд ли повредит стратегии позиционирования авиакомпании. Однако, если за гостиницей или рестораном закрепится подобная репутация из-за обслуживания в периоды спада клиентов совершенно иного типа, чем их основная целевая аудитория, это грозит весьма негативно сказаться на имидже компании в сезон пикового спроса, особенно если ее постоянные клиенты случайно окажутся там в период низкой активности, ожидая встретить привычный им уровень сервиса и клиентов своего типа. Решением проблемы может стать разработка четких стратегий позиционирования.

Клиенты как часть сервисного процесса

Когда пользователи услуг пользуются совместно одним и тем же сервисным помещением с другими людьми, — например, в гостинице, ресторане, магазине или в общественном транспорте, — размер и состав клиентов очень сильно влияют как на имидж компании, предоставляющей услугу, так и на природу сервисного процесса. Если вы часто пользуетесь услугами, подразумевающими высокую степень контакта с другими клиентами, вы сумеете очень быстро и точно определить, насколько постоянна клиентура данного сервисного предприятия. Вы также легко оцените, какие люди ею пользуются, обратив внимание на их внешний вид, возраст, уровень состоятельности, стиль одежды (строгий или свободный), а также на то, приходят ли они в одиночку, парами или с компанией. Также очевидно (иногда даже слишком очевидно) проявляется и поведение других клиентов. Тихо или шумно они себя ведут? Быстро или медленно передвигаются? В приподнятом или подавленном настроении находятся, внимательны или грубы с другими клиентами?

Из своего личного опыта вам, несомненно, известно, что поведение других клиентов очень сильно влияет на ваше удовлетворение от обслуживания. Если вам нравится классическая музыка и вы пришли на симфонический концерт, то, по всей видимости, ожидаете, что другие зрители будут во время концерта соблюдать тишину, а не мешать разговорами или громким кашлем. И наоборот, на рок-концерте или на спортивном состязании, где публика активно участвует в событиях, тихая, молчаливая аудитория выглядела бы неестественно. Однако всего лишь тонкая грань отделяет понятие зрительского энтузиазма от оскорбительного поведения хулиганов-фанатиков двух соперничающих футбольных команд.

Поскольку клиенты чрезвычайно влияют на атмосферу предоставления услуги, которая требует тесного контакта с другими клиентами, сервисным фирмам следует стараться привлекать (и удерживать) клиентов из самых предпочтительных сегментов. Кроме того, менеджерам этих компаний необходимо убедиться, что их потенциальные клиенты осведомлены о стиле одежды и поведении, принятых в них. Например, если ресторан начал приносить существенную прибыль благодаря обслуживанию студентов в джинсах и футболках, его хозяин, по всей вероятности, не захочет привлекать в свое заведение людей среднего возраста, одевающихся в строгие деловые костюмы. С другой стороны, гостиница, преуспевающая в обслуживании бизнесменов, должна заранее предусмотреть реакцию основной целевой аудитории на присутствие в холле или столовой большой и шумной туристической группы. При этом следует признать, что некоторые фирмы процветают именно благодаря тому, что привлекают самых разнообразных клиентов. Такое разнообразие становится частью их культуры и прекрасно себя оправдывает — до тех пор, однако, пока никто никому не доставляет большого беспокойства.

Создание унифицированной клиентуры не всегда возможно и даже не всегда желательно для многих фирм, работающих на рынке услуг. Два четко разграниченных маркетинговых сегмента могут по отдельности сильно способствовать процветанию сервисной фирмы, и при этом плохо функционировать в комплексе. В идеале, потенциально конфликтующие между собой рыночные сегменты необходимо разделить по *месту* и *времени*. Примерами разделения первого типа могут служить, например, наличие в самолетах салонов первого, бизнес- и эконом-класса (в зависимости от того, какую цену готовы заплатить пассажиры за улучшенный сервис); размещение участников конференций в гостинице на одном этаже отдельно от других гостей; предоставление банком клиентам с солидным банковским счетом отдельного входа и специального помещения для сделок, чтобы создать атмосферу повышенной конфиденциальности. Разделение клиентов по времени достигается при последовательном использовании помещений, в которых предоставляется услуга, клиентами из разных маркетинговых сегментов, благодаря чему они не пересекаются.

Могут ли сервисные фирмы обслуживать только основную целевую аудиторию

Большинство сервисных фирм, по всей вероятности, очень хотели бы отказывать в обслуживании тем потенциальным клиентам, которые не соответствуют выбранной ими маркетинговой позиции. Существует множество способов "отвадить" нежелательных клиентов, — как делают, например, многие шикарные рестораны, придерживаясь определенных стандартов относительно одежды, — однако следует помнить, что резкий и категорический отказ обслужить платежеспособного и приличного клиента может рассматриваться как незаконное или неэтичное действие.

Одна из задач маркетинга состоит в том, чтобы заранее проинформировать потенциального клиента о специфической природе услуги, чтобы клиент знал, чего ему следует ожидать. Это увеличивает шансы соответствия ожиданий клиентов и сервисной организации. Иногда, однако, между клиентами и персоналом либо между клиентами возникают разногласия, и в этом случае служащему сервисной фирмы приходится играть роль полицейского — и либо разрешить проблему, либо попросить нарушителя порядка покинуть помещение. По сути, некоторые организации нанимают для таких случаев специальный персонал, например вышибалы в баре. Если служащим не удается быстро предпринять необходимые меры, это может серьезно испортить впечатление других клиентов от качества обслуживания, снижая таким образом вероятность повторного посещения ими данного сервисного предприятия.

Формирование портфеля клиентов

Как известно, художники и другие творческие работники обычно готовят портфель (портфолио) своих работ для показа перспективным покупателям и работодателям Этот же термин используется также для описания комплекса финансовых инструментов, используемых инвестором, или разнообразия кредитов, предоставляемых банком В сфере финансовых услуг цель анализа портфеля состоит в том, чтобы определить комплекс инвестиций (или займов и кредитов) с учетом конкретных потребностей, ресурсов и предпочтений относительно риска того или иного клиента При этом состав такого инвестиционного портфеля со временем меняется в зависимости от эффективности использования его отдельных элементов, а также по мере того, как изменяются финансовое положение и предпочтения потребителя

Портфель маркетинговых сегментов

Концепция портфеля вполне применима к сервисным фирмам с устойчивой клиентурой Разные сегменты имеют для них разную ценность Так же как в сфере инвестиций, одни клиенты более выгодны при краткосрочных контактах, в то время как другие представляют ценность для сервисной компании, для ее долговременного роста и развития Кроме того, модели расходования средств некоторых клиентов бывают относительно постоянными на протяжении продолжительного времени, в то время как другие пользуются моделями, для которых характерны циклические колебания, т е их расходы достигают максимума во время пиков деловой активности и резко сокращаются в периоды рецессии Для снижения риска, связанного с такой цикличностью, умно действующие сервисные фирмы стараются создать комплекс клиентов разного типа

Если менеджер знает ежегодную ценность каждой категории потребителей (полученные от них доходы, минус расходы на их обслуживание), а также то, какую часть составляет каждая такая категория в общем количестве клиентов, он может спланировать потенциальную ценность этих клиентов для будущих доходов своей компании Для того чтобы предсказать будущую ценность *портфеля клиентов* (который отображает размер и состав общего набора взаимосвязей сервисной фирмы с ее клиентами), разработаны специальные модели, основанные на данных о приобретениях клиентов за несколько последних лет, о видах предоставленных им услуг, об улучшении или ухудшении качества предоставляемых услуг, а также о прекращении взаимоотношений с клиентами Эти сведения должны быть обработаны с учетом изменений в ценообразовании и издержках, мероприятий по продвижению услуг, а также рисков, связанных с деятельностью компании на рынке сбыта (включая прогнозируемое влияние конкурентов или изменения динамики рынка). Хорошим примером такой модели послужит модель, используемая в индустрии кабельного телевидения для анализа состава подписчиков [4]

Привлечение, удержание клиента, расширение сотрудничества и прекращение взаимоотношений

Для успешного охвата целевых сегментов и для исключения клиентов, не отвечающих основным критериям сервисной фирмы, реклама, продажи и продвижение услуг должны осуществляться максимально целенаправленно К сожалению, многие компании, предлагающие свои товары и услуги, уделяют чрезмерное внимание привлечению новых клиентов Очень часто вознаграждение и слава достаются тем служащим, которые эффективнее всего проявляют себя именно в этой деятельности

Однако следует признать, что такая стратегия далеко не всегда является самой выгодной Сегодня ни для кого не секрет, что издержки на привлечение одного нового клиента в 5-6 раз превышают расходы, необходимые для удержания уже имеющегося [5]

Фирмы с хорошим руководством всегда помнят о том, насколько важно удерживать и дополнительно стимулировать существующих клиентов и предлагать им специальные компенсационные и поощряющие программы, чтобы они и дальше пользовались их услугами Удержание клиента предполагает целый комплекс маркетинговых методов и приемов, направленных на создание выгодных с экономической точки зрения условий для долгосрочного сотрудничества компании и клиента, в процессе которого в выигрыше оказываются обе стороны Существует множество стратегий налаживания и усиления взаимосвязей с клиентами, которыми может воспользоваться сервисная фирма, включая, например, такие основные правила, как честность в общении с людьми, постоянное повышение качества обслуживания или общение с клиентом так, как будто он единственный представитель определенного рыночного сегмента (в чем, собственно, и состоит суть массовой индивидуализации) [6] Одно из основных условий формирования долгосрочных отношений между производителями и потребителями товаров в промышленной сфере — предоставление первыми каких-либо дополнительных услуг [7] После того как взаимоотношения с текущими партнерами укрепляются до определенного уровня, фирма может приступить к привлечению новых клиентов и усовершенствованию имеющихся или введению новых видов услуг Так, например, новый абонент телефонной сети при начальном подключении выбирает лишь минимальный пакет услуг, но со временем компания предлагает ему воспользоваться дополнительными услугами, т е присвоить ему личный идентификационный номер, услуги по переадресации входящих звонков и т д

Известный исследователь Теодор Левитт сказал о маркетинге отношений в компаниях, предоставляющих услуги профессионального характера, следующее

> Не удивительно что в медицине архитектуре, консалтинге, в сфере права, финансов или рекламы оценка и доходы служащих напрямую зависят от качества взаимосвязей, которые они сумели наладить с клиентами Такие взаимосвязи как и другие активы, оказывают огромное влияние на эффективность фирм Менеджмент отношений должен вестись по специальным программам их поддержания, инвестирования средств, усовершенствования и даже отказа от некоторых из них [8]

Как подчеркивает Дэвид Майстер, основной задачей маркетинга является не только *количественное*, но и *качественное* усовершенствование бизнеса [9] Имидж любой фирмы создается на основе того, каких клиентов она обслуживает, и того, насколько сложные задачи она выполняет Объем услуг сам по себе не служит мерой совершенства, надежности и прибыльности деятельности компании В профессиональных фирмах, например консалтинговых или юридических, очень важную роль играет то, какой комплекс услуг они предоставляют, поскольку это не только отражает характер деятельности фирмы, но и определяет сложность задач, которые стоят перед ее служащими на всех организационных уровнях На рис 5 2 приведен наглядный пример портфеля услуг фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, с указанием навыков, необходимых для их оказания

Отношения с клиентами следует поддерживать избирательно. Компании постоянно отсеивают часть клиентов вследствие изменения либо своей стратегии, либо их вкусов и потребностей В ходе тщательного исследования можно обнаружить, что многие текущие связи перестают быть выгодными для компании, поскольку на поддержку такого партнерства расходуется больше средств, чем оно приносит Точно так же как инвесторы отказываются от неперспективных проектов, а банки вынуждены списывать безнадежные долги, каждая сервисная организация должна периодически

пересматривать свою политику работы с клиентами и при необходимости отказываться от невыгодного сотрудничества Понятно, что, принимая решения относительно подобных действий, необходимо учитывать правовой и этический аспекты.

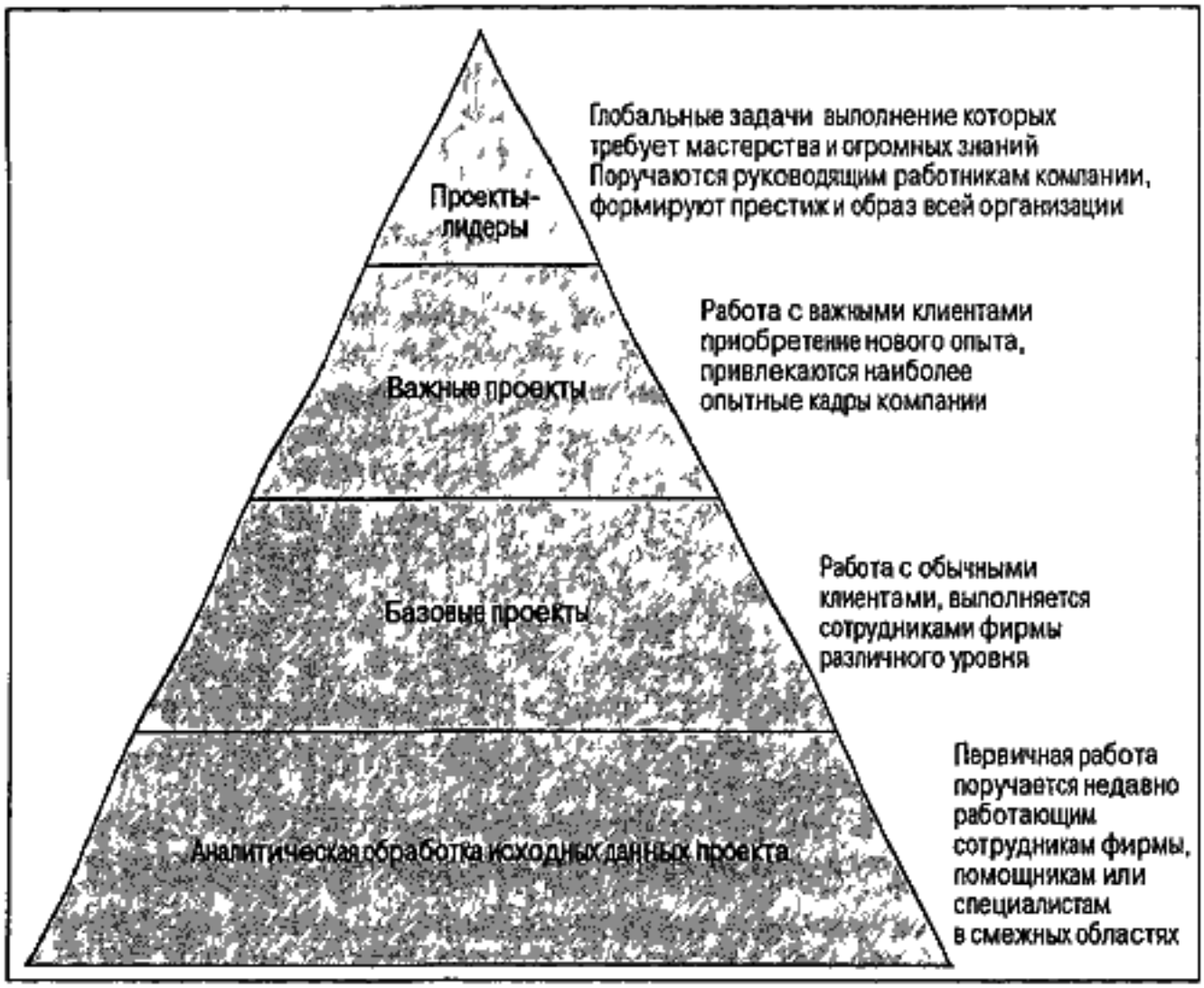


Рис. 5.2. Комплекс услуг фирмы, предоставляющей профессиональные услуги

Редко, но все же случается, что клиенту отказывают в обслуживания явно и открыто (все же придерживаясь при этом определенной процедуры). Так, например, при некоторых взаимоотношениях обеим сторонам необходимо придерживаться заранее установленных правил. Если клиент банка часто выписывает чеки на сумму, превышающую лимит средств на его счете, если студента на экзаменах постоянно ловят со шпаргалками, если член загородного клуба неоднократно наносит вред имуществу или чувствам других членов, такого клиента могут попросить покинуть заведение или просто-напросто выдворить Однако прекращение сотрудничества обязательно не должно выглядеть как конфронтация. В банках, например, существует следующая практика. Если те или иные клиенты перестают соответствовать корпоративным требованиям и приоритетам банка, он может продать их счета в другое банковское учреждение (примером могут служить письма, рассылаемые владельцам кредитных карточек, в которых их ставят в известность о переводе на обслуживание другого эмитента карточек). Точно также юрист или врач может предложить клиенту, который недоволен уровнем обслуживания либо его случай не входит в компетенцию данного специалиста, другого поставщика этих услуг, опыт или стиль работы которого будет более подходящим для него.

Формирование и поддержка ценных взаимоотношений

Что такое ценные взаимоотношения? Это отношения, которые потребитель считает выгодными, поскольку польза, полученная от сервисного процесса, значительно превышает издержки, связанные с получением этой услуги. Исследования, проведенные К. Гвиннером, Д. Гремлером и М. Битнер, показали, что к выгодам длительных взаимоотношений с точки зрения отдельного потребителя относится более высокая степень доверия, различные социальные преимущества и особое обращение с клиентом (врезка "Материалы исследований"). Кроме того, П. Кумар обращает особое внимание на то, что успех сотрудничества на корпоративном уровне в значительной степени зависит от качества взаимоотношений между конкретными представителями компаний-партнеров. Он отмечает, что "по мере того как взаимосвязи между двумя компаниями становятся все теснее, персонал фирмы, предоставляющей услуги, все больше проникается проблемами своего партнера, начинает чувствовать себя одним из его подразделений и принимает решения по жизненно важным вопросам с максимальной выгодой для него" [10].

Для фирмы ценными будут взаимоотношения, которые финансово прибыльны на протяжении длительного времени и при которых польза от обслуживания клиентов выходит за пределы получаемой прибыли и пополняется такими нематериальными активами, как удовольствие, знания и опыт, приобретенные в процессе работы с клиентом. Наличие хороших рабочих взаимоотношений между сторонами подразумевает позитивное и эффективное взаимодействие сторон, а не просто выполнение серии практически анонимных действий. Устойчивые и взаимовыгодные отношения побуждают обе стороны к тому, чтобы продлевать их. В частности фирма-продавец понимает, что, принимая на себя издержки по привлечению новых клиентов и по изучению их потребностей, — что может обернуться убыточными операциями в первый год этих взаимоотношений, — она тем самым инвестирует средства в свои будущие прибыли.

Долговременные отношения и маркетинг, основанный на отдельных сделках

Существует значительное различие между двумя типами маркетинговых стратегий, одна из которых направлена на разовую сделку с клиентом, а другая — на установление с ним долгосрочных партнерских взаимоотношений. Сегодня для описания второго типа стратегии часто применяется термин *маркетинг отношений*, однако еще до недавнего времени какого-либо четкого научного определения для него не существовало. Исследование, проведенное Е. Кавелло, Дж. Броди и Х. Манро, позволило этим ученым выделить фактически четыре основных типа маркетинга: маркетинг, основанный на отдельных сделках, и три категории так называемого "маркетинга отношений", а именно информационный маркетинг, маркетинг взаимодействия и сетевой маркетинг [11].

Маркетинг, основанный на сделках

Сделка — это событие, в ходе которого происходит обмен ценностями между двумя сторонами. Одну сделку — и даже ряд сделок — не обязательно следует считать взаимоотношениями, поскольку для этого требуется взаимное признание выгоды и обмен знаниями между сторонами. Если каждая сделка между клиентом и фирмой представляет собой отдельное событие и анонимна; если фирма не ведет записей о предыдущих покупках клиентов и ничего о них не знает; если отсутствуют тесные взаимосвязи между клиентами и персоналом сервисной фирмой, говорить о существовании серьезных маркетинговых взаимоотношений просто нельзя.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

В ЧЕМ ВЫГОДЫ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ С СЕРВИСНОЙ ФИРМОЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Какие преимущества для себя потребитель видит в долгосрочном сотрудничестве с обслуживающей организацией? Для ответа на данный вопрос провели два исследования. В первом случае провели подробные интервью на дому с 21 респондентом с самыми разными характеристиками. Каждое интервью в среднем продолжалось 48 минут. Респондентам предлагали назвать сервисную фирму, в которую они часто обращались, и определить, в чем именно они видят выгоды и преимущества от такого долгосрочного сотрудничества. Ниже дословно приведены некоторые из их устных комментариев.

- "Мне он нравится (парикмахер) ... Он действительно милый, его забавные шутки неиссякаемы. Он стал мне настоящим другом".
- "Я знаю, что получаю. Если я пойду в тот ресторан, который посещаю обычно, я буду уверен в том, что блюда качественно приготовлены, другое дело, если я зайду в любой другой совершенно новый для меня ресторан".
- "Мне часто делают скидки. Например, иногда в булочной, в которую я захожу каждое утро, мне бесплатно вручают теплую сдобную булочку и говорят: "Вы хороший покупатель, сегодня это за наш счет".
- "Постоянный клиент может рассчитывать на более высокий уровень обслуживания, нежели случайный человек... Мы, например, всегда обращаемся на одну и ту же станцию техобслуживания, поскольку знаем ее директора лично и он ... никогда не отказывается поделиться с нами всеми деталями и тонкостями".
- "Если пациенты чувствуют себя в кабинете дантиста спокойно и уверенно, они не захотят променять его на другого врача. Им просто не захочется ждать, пока новый врач войдет в курс дела".

После того как результаты опросов проанализировали и распределили по категориям, разработали еще одну программу исследования, в ходе которого произвольной выборке из 400 респондентов были розданы обзорные анкеты. Людям предложили выбрать одну сервисную фирму, с которой они уже продолжительное время тесно сотрудничают. Затем по 21 критерию (по результатам предыдущего исследования) необходимо было оценить, насколько ценными являются длительные отношения с данной сервисной компанией и насколько та или иная польза важна именно для него.

Для окончательного анализа оказались пригодным 299 из почти 400 заполненных анкет. Факторный анализ результатов показал, что наиболее типичные для потребителей выгоды можно разделить на три основные группы. К первой и самой важной группе были отнесены, как их назвали исследователи, выгоды вследствие большей уверенности; затем шла группа социальных выгод и наконец – выгоды от особого отношения к клиенту как к постоянному потребителю.

Выгоды вследствие большей уверенности заключаются в том, что клиент остается спокойнее; риск возникновения непредвиденных обстоятельств сводится к минимуму; клиент уверен в правильном выполнении всех договоренностей с фирмой; он доверяет сервисной фирме; он меньше волнуется в процессе обслуживания, поскольку точно знает, чего следует ожидать и что обслуживание будет высокого качества.

Выгоды социального характера предполагают обоюдное взаимопонимание между клиентом и служащим, когда они называют друг друга по имени и выражают дружеское расположение; в этом случае общение потребителя с обслуживающей организацией приносит истинное удовольствие.

Выгоды от особого отношения выражаются в проведении селективной ценовой политики, предоставлении скидок и бонусов, которые недоступны прочим клиентам, это предложение дополнительных видов услуг, приоритет в случае очереди и более быстрое, нежели для рядовых клиентов, обслуживание.

Источник. Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner, "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science* February 1998, p. 101–114. Перепечатано с разрешения Sage Publications.

За редким исключением клиенты, приобретающие промышленные товары бытового назначения, совершают покупки нерегулярно, платят за каждую покупку отдельно и очень редко вступают в формальные взаимоотношения с их непосредственным производителем, хотя с дилером или торговым посредником они могут иметь такие отношения. То же самое справедливо и по отношению ко многим видам услуг, начиная с пассажирского транспорта и заканчивая посещением ресторанов и кинотеатров, которые, как правило, случаются совершенно отдельно и нерегулярно.

Информационный маркетинг

При данном типе маркетинга в фокусе по-прежнему остаются рыночные сделки, однако также подразумевается обмен информационными потоками. Для формирования долговременных взаимоотношений с целевыми потребителями и удержания их в течение определенного времени компании используют информационные технологии, в частности базы данных или ресурсы Internet. Однако в этом случае взаимоотношения компании и клиента не являются тесными, поскольку процесс коммунникации инициируется и управляется продавцом. Технологии применяются, во-первых, для составления и обновления баз данных о фактических и потенциальных клиентах; во-вторых, для доставки всевозможной дифференцированной информации с учетом конкретных характеристик и предпочтений потребителей; в-третьих, для отслеживания процесса развития взаимоотношений, чтобы определить затраты на привлечение клиента и то, какую выгоду получит фирма в то время, когда она будет сотрудничать с ним [12]. Несмотря на то, что технологии используются для индивидуализации взаимоотношений (например, с помощью программ для редактирования текстов можно автоматически вставлять в письма имена клиентов), такое общение трудно назвать тесным и оно происходит на расстоянии. Отличный пример — коммунальные услуги, например регистрация подачи природного газа, электричества и трансляции кабельных телепрограмм.

Маркетинг отношений

Более тесные взаимосвязи устанавливаются во время личного общения покупателя с продавцом услуг (или во время прямой телефонной беседы). При этом, хотя качество обслуживания сохраняет свою главенствующую роль, человеческий фактор и социальные процессы прибавляют к этому показателю добавочную ценность. Такое взаимодействие может включать взаимный обмен идеями и переговорный процесс. Подобного рода контакты испокон веков существовали в разных сервисных средах — будь то банк или стоматологическая клиника, в которых покупатель и продавец услуг

лично знакомы и доверяют друг другу Это характерно и для связей в сфере корпоративного обслуживания Обычно как клиент, так и поставщик услуг готовы инвестировать ресурсы (в том числе и временные) на установление взаимовыгодных и длительных отношений Эти инвестиции часто включают время, затраченное на сбор и обмен информацией Предлагаем вам ознакомиться с тем, как одна крупная телекоммуникационная компания налаживала контакты с небольшими корпоративными клиентами (более подробная информация представлена в ситуации для анализа "*BT* управление счетами по телефону" в конце этой книги)

В один прекрасный момент компания *BT* поняла, что ее клиенты стремятся к постоянному диалогу с компанией, в ходе которого достигалось бы полное понимание их нужд и потребностей, а не к тактическим контактам, в ходе которых, как правило, им стараются продать тот или иной "хит месяца" При этом выяснилось, что потребители очень дорожат таким постоянством отношений, предпочитая иметь дело с одним и тем же сотрудником компании. На полное описание своих потребностей у клиента *BT* уходит около 20 минут, и люди готовы тратить это время, желая, однако, получить взамен возможность продолжать эти взаимоотношения

Очень сложная задача возникает перед сервисными организациями в период их бурного роста — это сохранение близких и личных взаимоотношений с клиентами несмотря на то, что развитие технологий позволяет свести эти контакты к минимуму (этот вопрос подробно обсуждается в главе 3), а на смену личному общению все чаще приходят почтовая переписка, различные средства телекоммуникаций и Internet

Сетевой маркетинг

Мы часто говорим, что хороший сетевой агент способен объединить людей, имеющих взаимные интересы Сетевой маркетинг характерен прежде всего для сферы корпоративного обслуживания, в которой компании охотно инвестируют ресурсы в формирование сети, объединяющей потребителей, дистрибьюторов, поставщиков, средства массовой информации, консультантов, торговые ассоциации, государственные учреждения, конкурентов и даже клиентов своих клиентов Поставщики товаров и услуг обычно имеют специальную команду сотрудников, которая тесно сотрудничает с такой же командой, созданной организацией-потребителем Следует, однако, сказать, что концепция сетевого маркетинга имеет отношение и к потребительской маркетинговой среде, в которой людей всячески стимулируют к тому, чтобы они привлекали в компанию в качестве новых клиентов своих друзей и родственников При этом этот человек поддерживает взаимоотношения с несколькими разными сотрудниками или отделами фирмы-поставщика

Все четыре типа маркетинга, описанные выше, отнюдь не взаимоисключающие и могут применяться в комбинации. Так, например, фирма заключает отдельные сделки с потребителями, которые не желают или не могут сотрудничать с этой компанией в дальнейшем, и при этом активно работает с другими клиентами, всячески стимулируя их к тому, чтобы они со временем вошли в категорию постоянных клиентов Эверт Гуммессон в общем контексте маркетинга отношений выделяет примерно 30 разных видов контактов Приверженец общего маркетинга отношений, он определяет его следующим образом

> Это маркетинг, который основан на тесных взаимоотношениях, взаимодействиях и использовании сетей, на признании того факта, что маркетинг стал неотъемлемой частью общего менеджмента сетей сбытовых организаций, рынка и общества в целом Такой маркетинг направлен на установление долгосрочных и взаимовыгодных взаимоотношений компании с каждым отдельным потребителем, при которых это сотрудничество приводит к созданию добавленной ценности для обоих его участников [13]

Налаживание партнерских взаимоотношений

Хотя существуют виды сервиса, в которых обслуживание представляется набором совершенно отдельных операций, в большинстве случаев услуги предоставляются потребителю на постоянной основе И даже там, где операции отдельны, возможность наладить постоянные взаимоотношения все же существует Благодаря разнообразию таких ситуаций предлагаю соответствующую классификацию услуг Первым делом ответим на вопрос заключает ли поставщик услуг со своими клиентами какое-либо документальное соглашение о сотрудничестве, например договор на предоставление услуг телефонной связи, банковских услуг или услуг семейного врача Или же между ними не существует четко определенных, официальных взаимоотношений? Затем следует выяснить, предоставляется ли данный вид услуг на постоянной основе, как, например, страхование жизни, теле- и радиовещание или охрана объекта Или каждая сделка по оказанию услуг учитывается и оплачивается отдельно? В табл 5 1 представлена матрица, составленная на основе такой классификации, с наглядными примерами

Таблица 5.1. Взаимоотношения с потребителем

Тип взаимоотношений между сервисной организацией и ее клиентами

Природа процесса предоставления услуги	Партнерские взаимоотношения	Отсутствие формальных взаимоотношений
Беспрерывное, постоянное предоставление услуги	Страхование, подписка на кабельное телевещание, обучение в колледже, банковское обслуживание	Радио и телевещание, защита органами правопорядка, услуги маяков, общественных транспортных магистралей
Разовые услуги на основе отдельных сделок	Междугородные и международные звонки с аппарата абонента, абонемент на театральные представления, поездки по проездным билетам, ремонт по гарантийному обязательству, медицинское обслуживание участника программы страхования здоровья	Аренда автомобиля, почтовые услуги, услуги частных автомобильных магистралей, пользование платными телефонами-автоматами, услугами кинотеатров, общественного транспорта, ресторанов

Партнерские взаимоотношения представляют собой документально оформленные отношения между фирмой и конкретным клиентом, которые предполагают определенную выгоду для обеих сторон Услуги, предоставляемые на основе отдельных сделок, можно трансформировать в партнерские либо при оптовой продаже услуг (например, абонемент на посещение театральных представлений или месячный проездной документ для проезда в общественном транспорте), либо предлагая клиентам, которые согласны зарегистрироваться в сервисной компании, дополнительные выгоды и преимущества (например, специальные программы для постоянных клиентов отелей, для постоянных арендаторов автомобилей и т д) Для компании основные выгоды от партнерских взаимоотношений состоят в том, что благодаря им фирма располагает полной информацией о том, кто является ее постоянными клиентами, как и

какими именно услугами они пользуются. Если записи ведутся достаточно точно и постоянно, такие сведения могут стать надежной основой для сегментации рынка; ее также можно занести в базу данных компьютера и обрабатывать различными программами. Кроме того, располагая личными данными и адресами клиентов, сервисная компания может проводить исключительно целенаправленные рекламные кампании с помощью либо прямой почтовой рассылки (включая рассылку по электронной почте) либо прямых телефонных звонков клиентам. В свою очередь, клиенту партнерские взаимоотношения дают возможность получить со временем статус привелегированного клиента и даже личного менеджера, что позволяет наладить еще более тесные контакты с сервисной компанией.

Если каких-либо формальных соглашений поставщик товара или услуг и клиент не заключают, обслуживание на постоянной основе встречается обычно только в тех случаях, когда речь идет о понятии, известном в экономической среде как *общественные блага*. К ним, например, можно отнести общественное теле- и радиовещание, службу органов охраны правопорядка, услуги портовых маяков и общественных автомагистралей и др., т.е. все те услуги, которые доступны любому жителю страны и финансируются за счет налоговых поступлений.

Природа взаимоотношений на рынке услуг оказывает значительное влияние на процесс ценообразования. Где бы ни предлагались услуги, потребление которых происходит в течение определенного периода времени, оплата обычно взимается сразу за этот промежуток времени за весь комплекс предоставляемых услуг. К этой категории относятся большая часть страховых полисов, а также оплата за обучение в колледже и проживание в общежитии учебного заведения. Огромное преимущество такого комплексного подхода — в его простоте. Некоторые сервисные организации, однако, практикуют заключение серии отдельных соглашений, и цена каждой услуги оговаривается и взимается отдельно. Хотя такой подход и сложнее, он обычно более справедлив по отношению к потребителям (поскольку объем потребляемых услуг может весьма сильно варьироваться) и, кроме того, препятствует расточительному использованию клиентами услуг, которые воспринимаются ими как бесплатные, на самом деле таковыми не являясь. В таких случаях организация может предлагать постоянным клиентам больше выгод, чем случайным пользователям, например, пониженные тарифы (так, абоненты платят за междугородные звонки со своих телефонов несколько меньше, чем за звонки, сделанные из таксофона), предварительные уведомления или приоритетное право заказа мест (при наличии театрального абонемента). Иногда сервисные компании предлагают конкретные услуги (например, аренда оборудования или подключение к общественной системе коммунальных услуг) по определенному базовому тарифу, а впоследствии взимают дополнительную плату за каждую отдельную сделку свыше определенного минимума.

Партнерские взаимоотношения обычно перерастают в потребительскую лояльность по отношению к сервисной фирме. (Следует, однако, отметить, что порой у клиента просто нет выбора, поскольку фирма стала монополистом на рынке данного вида услуг, и несчастные потребители чувствуют себя скорее заложниками, чем постоянными клиентами по собственной воле!) Многие фирмы на рынке услуг постоянно ищут новые способы налаживания и развития продолжительных деловых взаимоотношений с клиентами, позволяющих гарантировать последующие обращения клиентов в эту же компанию или длительную финансовую поддержку. Гостиницы, например, разрабатывают специальные программы, предлагая постоянным клиентам приоритетное право бронирования номеров, номера "люкс" и другие преимущества. Многие некоммерческие организации, такие как музеи, используют программы членства, нацеленные на усиление взаимосвязей с наиболее активными спонсорами, предлагая им

дополнительные блага, например частные просмотры коллекций и встречи с артистами, в качестве награды за их ежегодные дотации. Задача маркетинга в данном случае состоит в том, чтобы определить, каким образом увеличить объем продаж и уровень доходов с помощью такого членства, избегая при этом риска "заморозить" выгодные и весьма желательные взаимоотношения с более многочисленными случайными, разовыми клиентами.

Отдельные сделки, — когда за каждую услугу клиент, как правило, анонимный, платит фирме отдельно,— обычно встречаются в таких сервисных сферах, как транспорт, ресторанное обслуживание, кинотеатры или мастерские по ремонту обуви. Основная трудность фирм, предоставляющих такие услуги, заключается в том, что они обычно намного хуже информированы о своих клиентах и о том, какую пользу каждый из них получает, пользуясь их услугами, чем компании, работающие на основе партнерских взаимоотношений.

Менеджерам фирм, продающих услуги на основе отдельных сделок, приходится прилагать больше усилий для налаживания взаимоотношений со своими клиентами. В небольших фирмах, например в парикмахерских, частых клиентов встречают (или должны встречать) как постоянных, чьи потребности и предпочтения хорошо знают и помнят. Регистрация потребностей, предпочтений и покупательских моделей, используемых клиентами, пригодится даже в очень небольшой фирме, поскольку это помогает избежать ситуаций, когда служащие задают одни и те же вопросы при каждом посещении клиентом их компании. Это также позволяет использовать персональный подход при обслуживании каждого конкретного клиента и предугадать потребности этого клиента в будущем.

В больших компаниях с обширной клиентурой отдельные сделки также можно преобразовать во взаимоотношения с помощью открытия клиентских счетов, компьютеризированного сбора и обработки информации о клиентах и внедрения программ менеджмента счетов, что включает также введение специального телефонного номера, по которому клиент может в любой момент получить консультацию и даже обратиться к конкретному представителю компании. Долгосрочные контакты поставщиков товаров и услуг со своими клиентами возносят их взаимоотношения на более высокий уровень, превращая их в партнерские и стратегические альянсы.

Как добиться лояльности клиентов

Лояльность — несколько старомодное слово, которое традиционно использовалось для обозначения искренней и полной энтузиазма преданности стране, делу или человеку. Несколько позже оно стало применяться в бизнес-контексте для описания готовности потребителя оставаться постоянным клиентом однажды выбранной им фирмы, часто приобретать и пользоваться в основном только ее товарами или услугами и добровольно рекомендовать товары или услуги этой фирмы своим друзьям, коллегам и знакомым. Между тем, предпочтение или приверженность к той или иной торговой марке, помимо отношения, предполагает наличие определенных вкусов, предпочтений и будущих намерений. Ричард Оливер считает, что клиент изначально становится приверженцем той или иной марки в когнитивном, познавательном смысле, воспринимая на основе конкретных характеристик марки информацию о том, что она лучше подходит ему, чем остальные марки [14]. На втором этапе, этапе эмоциональной лояльности, у клиента вырабатывается симпатия к выбранной марке, основанная на накапливающихся позитивных впечатлениях от каждого раза, когда он ее использовал. После этого этапа конкурентам уже намного сложнее убедить потребителя попробовать новый продукт. На третьем этапе, этапе волевого решения, клиент твердо убежден

в том, что следует приобретать продукт предпочитаемой им торговой марки; за этим следует четвертый этап практического действия, который заключается в повторной (и многократной) покупке выбранного товара или услуги.

По мнению Фредерика Райхельда, автора книги *Loyalty Effect* ("Эффект лояльности") и известного исследователя этого вопроса: "Очень мало фирм рассматривают своих клиентов как пожизненный источник доходов" [15]. Однако именно таким может оказаться для фирмы верный клиент — постоянным источником прибыли на протяжении многих лет. Но не стоит воспринимать такую лояльность как нечто само собой разумеющееся. Следует помнить, что она будет существовать только до тех пор, пока клиент чувствует, что здесь он получает большую ценность (включая более выгодное соотношение цены и качества), чем в другой фирме. Если же клиент чем-то неудовлетворен или понимает, что сможет получить у конкурента большую ценность, то фирма очень рискует, что он откажется от нее и уйдет к конкурентам.

Предатель — это очень неприятное слово, которое используется обычно во время войн. Им называют бесчестных людей, которые предают своих и переходят на сторону врагов. Даже если человек переходит на нашу сторону, а не к нашим врагам, к нему все равно относятся с недоверием. Сегодня в маркетинговом контексте этот термин применяют к клиентам, которые сменили свою лояльность к одной фирме на лояльность к другой. Ф. Райхельд и Эрл. Сассер-мл. также ввели в широкое употребление термин *нулевое предательство*, т.е. подход, когда фирма способна удержать всех клиентов, которые могут принести ей прибыль (как уже говорилось выше, практически у каждой фирмы есть клиенты, с которыми ей не жаль расстаться) [16]. Увеличение этого показателя свидетельствует не только о том, что у фирмы проблемы с качеством (или что конкуренты предлагают клиентам большую ценность), но и о риске приближающегося снижения прибыли. Это, конечно, не значит, что крупные клиенты исчезнут в одночасье, но постепенное снижение объема их покупок может говорить об их все возрастающем неудовлетворении. Серьезные сервисные фирмы тщательно следят за тенденциями потребления своих услуг и в случае жалоб или других неудач обслуживания быстро реагируют, реализуя различные корректировочные стратегии (тема главы 6).

Плохое качество предоставляемых услуг разочаровывает клиента по-разному. Главным источником разочарования, особенно в фирмах, предоставляющих услуги, требующие тесного контакта персонала с клиентами, остается плохая работа служащих. Ф. Райхельд и другие исследователи полагают, что существует прямая взаимосвязь между удовлетворением клиента качеством сервиса, с одной стороны, и удовлетворением персонала своей работой — с другой. До тех пор пока работники сферы обслуживания хорошо выполняют свои обязанности, получают удовольствие от своей работы, чувствуют к себе хорошее отношение со стороны работодателя, они долгое время остаются лояльными к своей фирме и не будут искать новое место работы. При этом следует помнить, что компетентные и приверженные своей фирме работники более эффективны, чем новички; они хорошо знают своих клиентов и умеют обслужить их на высшем уровне. Короче говоря, лояльность персонала влечет за собой приверженность клиентов за счет ряда связей, которые Дж. Хескетт с соавторами в своей работе назвали "цепочкой прибыли в сервисе" [17]. (Подробности рассмотрены в материале для чтения, представленном в конце части V.)

Получение максимальной прибыли от взаимоотношений с клиентом

Насколько же прибылен приверженный фирме клиент? В 1995 году Ф. Райхельд и Эрл Сассер-мл. проанализировали прибыль от обслуживания одного клиента разными сервисными фирмами, распределив их на разные категории в зависимости от того, в течение скольких лет клиент пользовался услугами данной фирмы [18]. Результаты показали, что чем дольше человек (или компания) остается клиентом сервисной фирмы, независимо от отрасли, в которой она работает, тем прибыльнее он для нее становится. Ежегодная прибыль от одного клиента за пятилетний период, проиндексированная для облегчения сравнительного анализа, наглядно отображена на рис. 5.3.

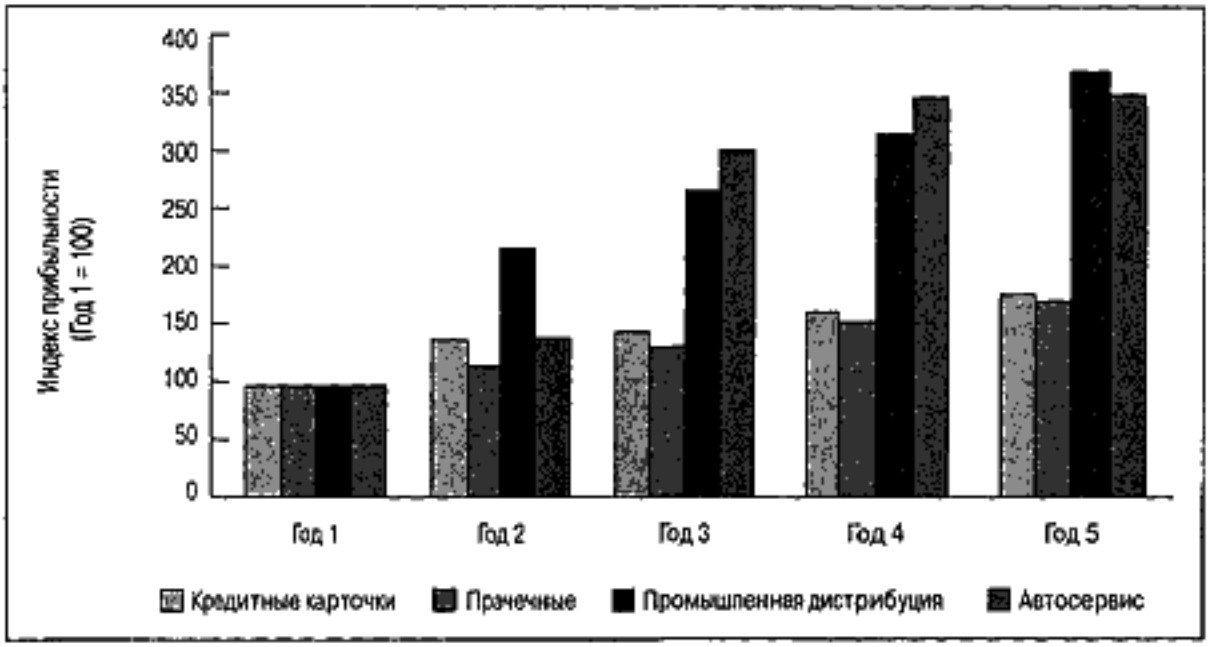


Рис. 5.3. Как растет прибыльность клиента со временем

Источник. Основано на данных, взятых из работы "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September–October 1995, p. 59–75.

Предметом изучения (в скобках указана средняя прибыль от одного клиента, сотрудничающего с сервисной фирмой на протяжении одного года) стали такие сервисные отрасли, как обслуживание с применением кредитных карточек (30 долл.), прачечные (144 долл.), промышленная дистрибуция (45 долл.) и автосервис (25 долл.).

В основе такого прироста прибыли, по словам исследователей, лежат четыре фактора, которые способствуют увеличению прибыли фирм на рынке услуг. В порядке увеличения на конец седьмого года к ним относятся следующие виды прибыли.

1. *Прибыль за счет увеличения объема продаж* (или, если говорить о кредитных карточках или банковских операциях, более высокий платежный баланс). Со временем предприятия-клиенты расширяются и у них появляется необходимость увеличивать объем покупок. Индивидуальные клиенты также начинают приобретать больше услуг по мере роста их семей или доходов. При этом оба этих типа потребителей могут принять решение приобретать услуги у одного поставщика, предоставляющего сервис высокого уровня.

2. *Прибыль за счет снижения эксплуатационных издержек* По мере накопления опыта потребления тех или иных услуг клиенты начинают предъявлять к сервисной фирме все более ограниченный набор требований (например, им меньше нужна информация или помощь), будучи участниками сервисного процесса, они совершают все меньше ошибок, что в значительной мере способствует повышению его эффективности
3. *Прибыль за счет рекомендаций услуг фирмы другим клиентам* Позитивные устные рекомендации служат для сервисной фирмы бесплатной рекламой, что позволяет ей сэкономить на капиталовложениях
4. *Прибыль за счет ценовой надбавки* Для стимулирования потребления потребителям-новичкам часто предоставляются различные рекламные скидки, тогда как постоянные клиенты обычно платят полную стоимость Кроме этого, если клиенты доверяют фирме, они с большим желанием платят более высокую цену в периоды пикового спроса или за срочное выполнение работ

На рис 5 4 наглядно отображено соотношение каждого из этих четырех факторов, оказывающих влияние на размер прибыли, которое было получено после анализа работы с 19 различными видами товаров и услуг в течение семилетнего периода По мнению Ф. Райхельда, именно экономическими выгодами и преимуществами, речь о которых шла выше, нередко объясняется то, что некоторые компании более прибыльны, чем их конкуренты Кроме того, первоначальные издержки компании на привлечение долговременных клиентов можно распределить на весь период их взаимного сотрудничества.

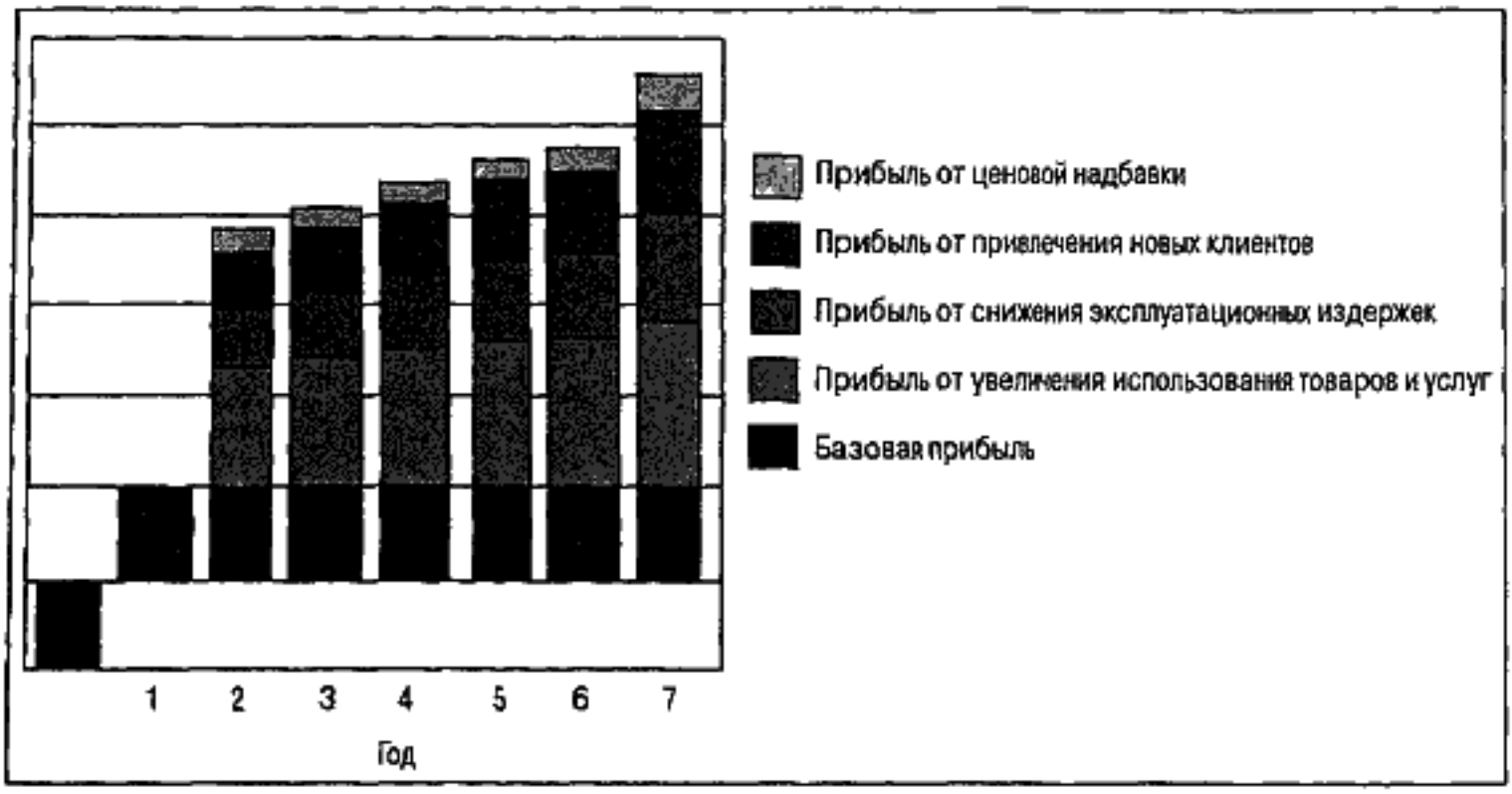


Рис. 5.4. Почему постоянные клиенты выгодны для компании

Источник Frederick F Reichheld, W Earl Sasser, Jr , "Zero Defections Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September–October 1995, p 59–75

Между тем, не стоит предполагать, что постоянные клиенты всегда более ценные для компании, нежели единичные, разовые покупатели [19] Во-первых, с точки зрения затрат, существуют такие сервисные отрасли, в которых первоначальные финансовые расходы на рекламу и привлечение новых клиентов не так уж и велики Так,

нередко важнее и выгоднее инвестировать средства в покупку удобного земельного участка для открытия розничного магазина, в который будут заглядывать многие проходящие мимо люди Конечно, для обслуживания в банке, в страховой компании и во многих других сервисных организациях клиентам необходимо пройти установленную процедуру регистрации, однако существует ряд сфер обслуживания, в которых работающим в них фирмам вообще не приходится тратить средства, чтобы начать сотрудничество с новым клиентом Во-вторых, с точки зрения дохода, также нельзя с полной уверенностью сказать, что постоянные клиенты всегда тратят больше средств, нежели случайные, во многих случаях постоянные клиенты даже ожидают, что им будет предоставлена скидка В данном случае перед менеджерами стоит довольно сложная задача Им необходимо провести тщательный анализ ситуации в их компании и определить прибыльность всех типов своих клиентов (Принципы расчета ценности клиента для разных видов сервисного бизнеса описаны во врезке "Менеджеру на заметку")

Для фирм, ориентированных на получение прибыли, потенциальная прибыльность клиента должна быть ключевым элементом маркетинговой стратегии Как заявляют В Грант и Л Шлезингер "Максимальное использование потенциальной прибыли от взаимоотношений с каждым клиентом должно стать основной целью любой фирмы Даже по самым скромным подсчетам расхождение между имеющейся и максимальной эффективностью большинства компаний поистине огромно" [20] Эти ученые предложили фирмам проводить анализ следующих трех типов расхождений между текущими и максимальными показателями деятельности фирмы

- Какой процент целевых клиентов фирма имеет в настоящее время — доля рынка — и какой процент она могла бы иметь потенциально? (Если между текущей и потенциальной долей рынка существует значительное расхождение, возможно, имеет смысл разработать стратегии для привлечения этих новых клиентов)
- Как можно охарактеризовать потребительское поведение клиентов на каждом целевом сегменте? На сколько увеличился бы объем продаж и прибыль, если бы клиенты стали вести себя как идеальные потребители, приобретая все услуги, предлагаемые фирмой, не пользуясь услугами конкурентов, а также оплачивая полную стоимость услуги? (Во многих случаях фирмам необходимо исследовать возможности предоставления существующим клиентам новых видов услуг В то же время программы для поощрения частых потребителей помогут еще надежнее скрепить эти взаимоотношения Однако следует помнить, что склонить клиентов платить за услуги более высокую, чем они привыкли, цену, очень сложно Это осуществимо только в том случае, если ваши конкуренты также стараются сократить объем предоставляемых скидок как элемент рекламной кампании.)
- Как долго в среднем клиенты пользуются услугами фирмы? Как это повлияло бы на прибыльность компании, оставайся они ее клиентами на протяжении всей жизни? (Как было отмечено выше, со временем прибыльность клиента часто возрастает. Задача менеджмента состоит в том, чтобы определить причины, по которым клиенты отказываются от услуг фирмы, и принять соответствующие корректирующие меры)

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Расчет ценности постоянного клиента

Система подсчета ценности клиента не отличается точностью, поскольку основывается на множестве предположений и допущений. Возможно, вы захотите изменить некоторые наши допущения и проследить, как это скажется на результатах. В общем и целом, если речь идет о прибыли, которую приносит клиент, ее проще отлеживать на индивидуальной основе, а не как общие издержки, связанные с его обслуживанием, за исключением двух случаев – если не ведется подробных записей обо всех сервисных контактах и/или если клиент настолько велик, что все связанные с его обслуживанием издержки документируются по отдельности.

Доходы от приобретения за вычетом издержек

Если по каждому клиенту ведутся подробные записи, в них можно найти информацию о сумме его первоначального взноса при регистрации и о сумме первой покупки (если она, конечно, стоит упоминания). Издержки, напротив, следует рассчитывать на основе усредненных данных. Так, например, средние маркетинговые издержки на привлечение одного нового клиента можно вычислить как соотношение общих издержек (на рекламу, стимулирование, сбыт и т.д.) на привлечение всех новых клиентов и численности привлеченных за данных период клиентов. Если процесс приобретения продолжается длительное время, можно учесть эффект отставания между моментом, когда фирма несет маркетинговые расходы, и моментом, когда она приобретает новых клиентов. Стоимость кредитных чеков – в тех случаях, когда это возможно, – необходимо разделить на количество новых реальных клиентов, а не тех, кто в общем обратился в фирму с просьбой об обслуживании, поскольку определенная часть из них, по всей вероятности, отсеется. Затраты на регистрацию новых клиентов и на налаживание сотрудничества в большинстве организаций также берутся по среднему показателю.

Ежегодные доходы и издержки

Если информация об объемах продаж, платежах, проведенных каждым конкретным клиентом, и платежах сервисной фирмы тщательно регистрируется на протяжении года, можно без труда составить баланс расходов и поступлений по каждому клиенту (за исключением клиентов, привлеченных другим клиентом или сотрудником фирмы). В первую очередь необходимо провести сегментацию всех клиентов, исходя из продолжительности их сотрудничества с компанией. В зависимости от полноты и точности данных, регистрируемых фирмой, ежегодные издержки в каждой категории могут быть связаны напрямую с держателем индивидуального счета по каждому клиенту в каждой из этих категорий.

Ценность клиентов, привлеченных другим клиентом или сотрудником фирмы

Для вычисления этого показателя необходимо опираться от ряда предположений и допущений. Для начала потребуется провести исследования и определить, какой процент новых клиентов заявляет, что на них оказали влияние рекомендации других клиентов фирмы, и какие другие действия компании на рынке привлекли внимание новых клиентов. Исходя из этого, можно довольно точно определить, какой процент новых клиентов появился вследствии деятельности и рекомендаций старых клиентов фирмы. Возможно, вам понадобится также провести дополнительное исследование и выяснить, благодаря каким именно клиентам – тем, кто сотрудничает с компанией продолжительное время, или тем, кто стал ее клиентом сравнительно недавно, – в фирму привлекается больше новых потребителей.

Чистая приведенная стоимость

Для расчета чистой приведенной стоимости будущего потока поступлений необходимо правильно выбрать показатель годовой скидки, способный отражать прогнозируемый показатель будущего темпа инфляции Также потребуется провести оценку того, как долго в среднем длится сотрудничество вашей фирмы с клиентами. Чистая приведенная стоимость будущего потока поступлений по одному клиенту представляет собой сумму прогнозируемой годовой прибыли по каждому клиенту за ожидаемый период, в течение которого будут длиться взаимоотношения фирмы с данным клиентом, скорректированную с учетом показателя темпов инфляции за каждый год

Приобретение		**Год 1**	**Год 2**	**Год n**
Исходная прибыль	**Годовая прибыль**			
Плата при регистрации*	Ежегодные поступления от клиента*			
Сумма первого приобретения*	Объем продаж			
	Плата за обслуживание*			
	Прибыль от новых клиентов, приглашенных старыми**			
Всего поступления				
Исходные затраты	**Годовые затраты**			
Маркетинг	Работа с клиентами			
Кредитные чеки*	Себестоимость реализованной продукции или услуг			
Расходы на регистрацию*	Списанные суммы (например, безнадежные долги)			
За вычетом общих издержек				
Чистая прибыль (убытки)				

Примечания

* Если предусмотрено

** Предполагаемая прибыль от каждого дополнительно привлеченного клиента (можно ограничиться первым годом или рассчитать как чистую приведенную стоимость предполагаемых в будущем поступлений за *n*-е количество лет), данное значение может быть отрицательным, если недовольный клиент начнет распространять свое негативное мнение о компании, под влиянием которого нынешние клиенты могут уйти к другому поставщику услуг.

Процесс завоевания фирмой большей доли рынка, расширение диапазона предоставляемых клиентам товаров и услуг и формирование долговременной приверженности клиентов включают в себя множество элементов. Как было отмечено выше, этот процесс начинается с оценки и выбора правильной целевой потребительской аудитории. Затем фирма тщательно изучает потребности целевых клиентов, в том числе их предпочтения относительно разных способов предоставления услуг. Как вы узнаете, прочитав главу 13, четко согласованные действия по удовлетворению этих потребностей должны лежать в основе любой программы, направленной на повышение качества сервиса. Хороший менеджер, работающий в сервисном бизнесе, должен не только поощрять потенциальных клиентов к сотрудничеству с его компанией, но и стимулировать

имеющихся клиентов к продолжению взаимоотношений и даже к наращиванию объемов операции, — однако все это следует делать только до тех пор, пока это действительно выгодно для компании

Усиление приверженности с помощью программ вознаграждения постоянных клиентов

Программы усиления лояльности направлены на то чтобы как можно прочнее "привязать' клиента к своей компании (или продукту) предлагая ему дополнительные стимулы и преимущества В неофициальной форме такие программы нередко встречаются в сфере малого бизнеса, когда клиенту время от времени вручаются подарки за его приверженность к данной фирме Так например, в прошлом в розничной торговле были широко распространены программы для поощрения постоянных клиентов следующего типа Каждый покупатель получал альбомчик в который наклеивал марки с номиналом, соответствующим сумме сделанной им покупки Накопив определенное количество таких марок клиент имел право на получение бесплатного подарка. Следует, однако, отметить, что такие программы в основном стимулировали не частоту, а объем покупок кроме того, нельзя было определить, какие товары "стоят" за той или иной маркой Был и еще один существенный недостаток: то, что марки часто печатались эмитентом без учета того, какие именно розничные продавцы участвовали в данной программе

Было замечено, что, независимо от категории продукта, потребители редко обращаются к услугам одной определенной компании, особенно если речь идет об услугах, предоставляемых на основе отдельных сделок, таких как аренда автомобиля, а не о тех, которые требуют длительных отношений (как, например, услуги по страхованию) В большинстве случаев потребитель выбирает для себя несколько компаний или наименований продукта и отвергает при этом все остальные, — явление, которое иногда называют "полигамной" лояльностью или приверженностью Такое поведение не следует путать с хаотичным использованием самых разных марок и продуктов, при котором клиент "порхает" подобно мотыльку от одной марки к другой, не руководствуясь при этом какими бы то ни было конкретными предпочтениями и не имея никаких привязанностей В таких случаях задача менеджера заключается в том, чтобы максимально закрепить в сознании потребителя позицию своей марки среди ее конкурентов.

Для оценки потенциала программ стимулирования постоянных клиентов и их влияния на обычные поведенческие модели Г Доулинг и М Анкле предлагают компаниям внимательно проанализировать три следующих психологических аспекта.

- *Предпочтение оказывается не программе, а марке продукта* В какой мере клиенты сохраняют верность основной услуге (или марке), а не предлагаемой фирмой программе стимулирования? Компаниям следует сосредоточиться на таких программах, которые напрямую поддерживают предлагаемую ими ценность и способствуют позиционированию конкретных элементов продукта, в которых состоит ее ценность и суть, а не просто направлены на его дифференциацию среди альтернативных предложений
- *Как потребители оценивают вознаграждение* Ценность программы стимулирования постоянных клиентов с точки зрения потребителя складывается из следующих элементов размер компенсационного вознаграждения в денежном выражении (если клиенту приходится его покупать), возможность выбора при получении вознаграждения — например, выбор нескольких мелких подарков взамен одного крупного, высокая эмоциональная ценность вознаграждения —

какая-либо экзотическая вещь, нечто что покупатель обычно не покупает, будет иметь для него большую ценность, чем простая денежная компенсация при расчете на кассе, имеются ли реальные условия для получения и использования предлагаемого клиенту вознаграждения, простота использования программы и возможность без проблем получить вознаграждение, моральное удовольствие от понимания клиентом того, что он участвует в такой программе и набирает очки

- *Как скоро клиент получает выгоды от участия в программе* Излишне отсроченный момент получения выгод от участия в программе стимулирования обычно снижает ее ценность для потребителя Эту проблему можно в определенной мере решить, периодически направляя клиенту информацию об его текущем статусе и сообщая какие успехи он сделал на пути к достижению своей цели, а также всячески рекламируя вознаграждение, которое ожидает его при наступлении срока указанного события [21]

Программы стимулирования частых полетов в сфере пассажирских авиаперевозок

Одни из самых известных программ вознаграждения постоянных клиентов были реализованы пассажирскими авиалиниями, и первая из них была предложена компанией *American Airlines* в 1983 году Нацеленная на пассажиров-бизнесменов (которые летают чаще других), эта рекламная акция давала им возможность получить вознаграждение, основываясь на том, какое совокупное расстояние они покрыли, будучи клиентами конкретной авиалинии Общий "налетанный" километраж стал основой для балльной системы, дающей клиентам право претендовать на получение бесплатного билета того или иного класса *American Airlines* была буквально потрясена огромной популярностью своей программы Другие крупные авиалинии очень скоро поняли необходимость последовать этому примеру и внедрили собственные компенсационные схемы При этом каждая компания надеялась, что ее программа для постоянных клиентов с броскими названиями, например, "AAdvantage" (Двойное преимущество) (*American Airlines*) или "Mileage Plus" (Километры Плюс) (*United Airlines*), "заставит" пассажиров оставаться верными им настолько, что они даже примут некоторые неудобства графиков полетов Следует, однако, отметить, что многие пассажиры-бизнесмены, привыкшие летать разными линиями, приняли участие сразу в нескольких программах, что в значительной мере снизило эффективность этих рекламных акций для отдельных авиаперевозчиков

Чтобы сделать свои программы более привлекательными, многие пассажирские авиалинии подписали корпоративные соглашения с региональными и международными авиаперевозчиками, а также с гостиницами и фирмами по прокату автомобилей, таким образом предоставляя клиентам, набравшим определенный "километраж", возможность не только получать бесплатные билеты, но и пользоваться другими, связанными с путешествием услугами Программа, начатая *American Airlines* как рекламная акция и рассчитанная на год, вскоре превратилось в постоянный — и довольно дорогой — элемент маркетинговой структуры, широко используемый в этой сфере обслуживания

Со временем авиалинии США начали использовать бонусные вознаграждения за количество налетанных километров в качестве инструмента управления спросом (эта тема подробно обсуждается в главе 13), стараясь таким образом стимулировать загрузку менее удобных и популярных маршрутов В общем и целом эта стратегия сводилась к предоставлению бонусов на рейсы, требующие пересадок, или на полеты в несезонные периоды, когда остается много нераспроданных билетов Чтобы не предоставлять

слишком много бесплатных билетов в пиковые сезоны, некоторые авиалинии предложили щедрые условия при приобретении билетов во внесезонные периоды; некоторые фирмы даже ввели правило, согласно которому люди не могли использовать бесплатные билеты во время основных отпускных периодов — рождественских и новогодних праздников. Так предотвращалась ситуация, когда все билеты распределялись между пассажирами, обладающими правом на бесплатный полет.

В конкурентных стратегиях также использовались бонусы в виде дополнительных бесплатных километров. На некоторых маршрутах разразились даже настоящие "бонусные войны". Так, в середине 1980-х годов, в разгар борьбы с авиакомпанией *New York Air*, предоставлявшей очень выгодные условия перелета Нью-Йорк–Бостон протяженностью в 230 миль (370 километров), авиакомпания *PanAm* предложила пассажирам бесплатные 2000 миль за полет в один конец и 5000 миль за полет в оба конца при условии, если он совершался в течение одного дня. Такие бонусы предоставлялись и за полеты первым или бизнес-классом, а также пассажирам, согласившимся испробовать новые виды услуг или принять участие в маркетинговых исследованиях. В результате, чтобы регистрировать расстояние, которое покрывалось часто летающими пассажирами, авиалиниям пришлось внедрить сложные мониторинговые системы, позволяющие записывать все детали по каждому полету. Кроме того, они вынуждены были разработать системы для регистрации и постоянного обновления данных о состоянии счетов участников этих программ, а также процедуры предоставления бесплатных километров полета (некоторые из этих видов деятельности выполняли сторонние организации на контрактной основе).

American Airlines была, по всей вероятности, первой фирмой на рынке пассажирских авиаперевозок, которая осознала огромное значение баз данных о постоянных клиентах, использовав их для тщательного изучения моделей потребления своих наиболее выгодных клиентов, что дало ей возможность составить целевые списки адресатов для прямой почтовой рассылки (например, списки пассажиров, совершающих регулярные рейсы по одному и тому же маршруту). Эта компания также смогла одной из первых собрать информацию о продаже билетов на пассажирские рейсы, с помощью которой ей удалось определить процент постоянных клиентов на борту, большинство из которых летают с деловыми целями и намного менее чувствительны к цене, чем отпускники или туристы. Эта информация очень пригодилась компании в конкурентной борьбе с другими авиалиниями, предоставляющими сервис по низким ценам, главным целевым сегментом которых были туристы, для которых стоимость полета, как правило, чрезвычайно важна. Вместо того чтобы снижать цены билетов на всех своих маршрутах, *American Airlines* поняла необходимость понизить цены только на некоторые рейсы, главным образом на те, которыми пользуются в первую очередь пассажиры, совершающие неделовые полеты. И даже на таких рейсах количество билетов по сниженным ценам было ограничено, и для их получения требовался либо предварительный заказ, либо продолжительное пребывание в месте назначения, что практически полностью исключало возможность приобретения билета со скидкой пассажиром-бизнесменом.

Со временем многие международные авиакомпании осознали необходимость внедрения собственных программ для пассажиров, часто пользующихся их услугами, и начали предлагать им бесплатные километры полетов, конкурируя таким образом сначала с американскими фирмами по авиапассажирским перевозкам, а затем и между собой (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы", в которой идет речь о клубе *Executive Club*, созданном компанией *British Airways)*.

Многие сервисные фирмы — гостиницы, фирмы по прокату автомобилей, телефонные компании, розничные торговцы и даже компании-эмитенты банковских

карточек — пытались и пытаются следовать примеру авиалиний и разрабатывать свои программы для вознаграждения постоянных клиентов. Некоторые из них предлагают свои виды поощрений — бесплатные товары, транспортные средства более высокого класса, бесплатные номера в гостиницах, — однако довольно часто в качестве вознаграждения предлагаются бесплатные полеты в рамках программы для постоянных авиаклиентов. Короче говоря, бесплатные километры в воздухе стали в сервисной сфере средством продвижения услуг и своеобразной "валютой".

Бесспорно, одних вознаграждений недостаточно, чтобы удержать наиболее ценных клиентов. Если потребитель недоволен уровнем обслуживания или полагает, что у другого поставщика он получит такую же услугу за меньшую цену, он тут же перейдет к конкуренту. Ни одна компания, будь то *British Airways* или какая-либо другая фирма, использующая программы вознаграждения постоянных клиентов, не может себе позволить забыть о своей основной цели: предлагать клиентам качественное обслуживание и обеспечивать оптимальное соотношение цены и качества.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

BRITISH AIRWAYS: СТИМУЛИРОВАНИЕ НЕ КОЛИЧЕСТВА, А УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ ПОЛЬЗОВАНИЯ УСЛУГАМИ

Сначала многие международные компании, занимающиеся пассажирскими авиаперевозками, противились идее введения своих программ стимулирования постоянных клиентов. Причиной беспокойства было не только увеличение расходов на финансирование программ, но и то, что в этом случае приходилось резервировать часть бесплатных мест, полагавшихся участникам программ, билеты на которые в период пикового спроса можно было бы без проблем продать другим пассажирам. В 1992 году британская компания *British Airway (BA)* разработала специальную программу, известную под названием Executive Club. До этого времени участие компании в компенсационных британо-американских программах ограничивалось лишь тем, что она предлагала определенное количество бесплатных километров, которые мог получить пассажир на ее авиалайнерах, став участником программы. Однако руководство компании решило воспользоваться силой знаний — максимально полной информацией о своих наиболее выгодных клиентах, и, вооружившись ею, предложить дополнительные преимущества, чтобы сделать их своими постоянными клиентами.

В то время как в основу существующих программ в основном был заложен принцип километража, в Executive Club действовала двойная система премирования, согласно которой клиент получал и дополнительные бесплатные "мили", и очки для приобретения специального "серебряного" и "золотого" статуса клиента *British Airway*. При полетах с использованием услуг некоторых международных филиалов *British Airway* — например, *Deutsche BA* и *Air Liberte* — также применялась такая двойная система вознаграждения. После объединения с *American Airlines*, *Quantas* и другими авиаперевозчиками в единый "мировой" альянс, члены Executive Club получали возможность зарабатывать бесплатные мили и очки, пользуясь услугами всех этих компаний-партнеров.

Как видно из табл. 5.2, владельцам "серебряных" и "золотых" карточек во время путешествия предоставляются дополнительные выгоды и преимущества, например, приоритет при бронировании авиабилетов и исключительно высокое качество обслуживания в аэропорту. Например, если участник программы путешествует в туристическом (удешевленном) классе, он все равно может расчитывать на уровень обслуживания, который будет предоставлен пассажирам первого класса. Однако,

если километраж накапливается и может сохраняться в течение пяти лет (по истечении которых он "сгорает"), то очки и соответствующий им статус действительны лишь в течение 15 месяцев после окончания календарного года, в котором очки были накоплены Иными словами, право пользоваться привелегиями необходимо обновлять ежегодно Введение такого дополнительного статуса для пассажиров (он используется не только в *BA*) имеет своей целью стимулировать людей пользоваться услугами какой-либо одной компании вместо того, чтобы становиться участниками сразу нескольких программ и "накапливать мили" в нескольких компаниях Только очень немногие пассажиры путешествуют настолько часто, чтобы получить "золотую" карточку (и соответствующий ей набор привилегии) сразу в нескольких авиакомпаниях Среди прочих преимуществ, которые получают такие пассажиры, следует отметить возможность пользоваться услугами всех авиакомпаний, входящих в состав международного альянса (например, альянса *Star*, в который входят *United Airlines*, *Air Canada* и *Lufthasa*)

Система начисления очков варьируется также и в зависимости от класса обслуживания в *BA*, например, чем выше цена на билет, тем крупнее компенсационное вознаграждение путешественника. Во время длительных перелетов пассажир зарабатывает больше очков, чем путешествуя на небольшие расстояния (так, за перелет в пределах одной из европейских стран можно получить 15 очков, трансатлантический перелет принесет вам 60 очков, а за рейс из Великобритании в Австралию или Новую Зеландию начисляется 100 очков)

Чтобы стимулировать спрос на путешествия в более дорогих классах, при покупке билета в бизнес класс можно получить в два раза больше очков, нежели за билет туристического класса Сумма очков утраивается, если пассажир летит первым классом, и увеличивается вчетверо при покупке билета на рейс Нью-Йорк–Лондон на сверхзвуковом авиалайнере класса Concord Точно также пассажир получает 25% дополнительных "миль" при перелете в бизнес-классе и 50% — если пользуется первым классом При этом билеты, приобретаемые со значительными скидками, никаких очков владельцу не приносят

Чтобы как можно дольше удержать владельцев "серебряных" и "золотых" карточек, *BA* предлагает членам Executive Club всевозможные стимулы, позволяющие сохранить их статус Так, владелец "серебряной" карточки, независимо от класса рейса, премируется 25% от всего покрытого им расстояния, а для "золотых" карточек предусмотрен бонус в размере 100% Иными словами, людям становится просто невыгодно быть учасниками нескольких компенсационных программ одновременно Кроме того, авиакомпания помогает пассажиру сохранить его статус с момента его получения Например, для того чтобы изначально получить "серебряную" и "золотую" карточку, человеку необходимо за год набрать 700 или 1700 очков соответственно, однако после того, как статус приобретен, его поддержание обойдется в 500 очков ежегодно для "серебряного" и в 1200 очков — для "золотого"

Авиакомпания не обещает никаких дополнительных способов "повышения" статуса, однако члены Executive Club с большей вероятностью, нежели другие пассажиры, могут рассчитывать на подобные приглашения, в зависимости опять же от их базового статуса По весьма очевидным причинам, однако, политика компании *BA* состоит в том, чтобы не давать своим постоянным клиентам оснований расчитывать на то, что они могут приобрести дешевый билет и затем автоматически получить повышение статуса

ТАБЛИЦА 5.2. ПРЕИМУЩЕСТВА, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ КОМПАНИЕЙ *BRITISH AIRWAYS* НАИБОЛЕЕ ВЫГОДНЫМ КЛИЕНТАМ

Преимущество	"Серебряная" карточка	"Золотая" карточка
Страхование	Цена назначается с учетом конкуренции	В некоторых странах предлагается как дополнительная услуга
Отдельные залы ожидания	Зал ожидания для летящих бизнес-классом	Залы ожидания для летящих первым классом и отдельные залы для прибывающих пассажиров эконом-класса (в Лондоне)
Иммунизация (только для Великобритании)	25%-ная скидка на обслуживание в любой из 40 клиник для путешествующих	То же самое
Отдельное окно регистрации	Для членов клуба (путешествующих эконом-классом)	Для пассажиров первого класса (эконом-класса или членов клуба)
Заказ билетов	Отдельная очередь, приоритет при бронировании, ведение списка ожидающих очереди	Отдельная очередь, приоритет при бронировании билетов туристического, первого и Concord-класса, первоочередное внесение в списки ожидающих очереди
Предварительное уведомление о задержке рейса		При условии, что рейс задерживается более чем на 4 часа и что клиент предоставил контактный телефон
Доставка билетов в течение 48 часов (только для Великобритании)		При условии приобретения билета в специальной кассе
Особые услуги		Расширенное решение нестандартных проблем (услуга недоступна другим пассажирам *BA*)
Бонусы в виде дополнительных бесплатных километров полета (только для США)	25%	100%
Скидки при приобретении билетов (только для США)		Один дополнительный бесплатный билет на трансатлантический рейс за каждые 60 тыс миль перелета на авиалайнерах *BA*, предоставляется в течение календарного года

Примечание Туристический класс в *British Airways* обозначается как *World Traveller* на международных рейсах и *Euro-Traveller* для рейсов в Европе Бизнес класс носит название *Club World* и *Club Europe* соответственно

Резюме

Все фирмы, предлагающие свои товары и услуги, должны уделять огромное внимание тому, кто именно является их клиентами, однако в некоторых сферах обслуживания эта проблема порождает еще целый ряд важнейших вопросов. Так, если речь идет о предоставлении услуг, предполагающих тесный контакт клиента с сервисной организацией и с другими клиентами, портфель клиентов помогает определить характер организации, поскольку клиенты в этом случае становятся частью сервисного продукта. Слишком разнообразный портфель клиентов может привести к формированию неправильного имиджа компании, особенно если все обслуживаемые ею сегменты представлены в нем одновременно. Кроме того, клиенты, ведущие себя неподобающим образом, могут испортить удовольствие другим клиентам и нанести фирме финансовый ущерб какого-либо иного рода. Поэтому фирмы, предлагающие свои услуги потребителям, должны очень избирательно подходить к выбору желательных потребительских сегментов и разрабатывать четкие правила поведения и рекомендации для клиентов, которыми они должны руководствоваться в ходе предоставления услуги

В фирмах с ограниченными производственными возможностями задача маркетологов состоит не только в том, чтобы уравновесить предложение и спрос, но и в том, чтобы привлечь наиболее желательную клиентуру в конкретный момент. Для достижения этой задачи фирме, возможно, необходимо нацеливать свою деятельность в разное время на разные рыночные сегменты. Для фирм, цель которых заключается в получении прибыли, основным будет вопрос, какие потребительские сегменты для них наиболее экономически выгодны. В отличие от них, общественным и некоммерческим организациям (конечно, не забывая о финансовой стороне дела) нужно решить, какие сегменты помогут им наилучшим образом достичь своих некоммерческих целей. В любом случае тщательный анализ рынка и прогноз относительно его дальнейшего развития имеют огромное значение для определения правильной маркетинговой стратегии компании.

И наконец, фирмам, предлагающим товары и услуги, необходимо обращать особое внимание на тех клиентов, которые имеют для них наибольшую ценность, поскольку приобретают их продукты чаще остальных и тратят больше денег на приобретение услуг самого высокого качества. Программы поощрения постоянных клиентов (среди них наибольшее распространение получили созданные авиалиниями клубы для постоянных авиапассажиров) не только позволяют выявлять и поощрять самых ценных клиентов, но и помогают компаниям изучить их поведенческие модели, где и когда они пользуются услугами, какие товары и услуги они покупают и сколько денег они на это тратят. Наибольшего успеха, как правило, добиваются те организации, которые обеспечивают своих самых выгодных клиентов мощными стимулами хранить верность их фирмам и не пользоваться услугами разных компаний-конкурентов.

ВОПРОСЫ

1. Объясните смысл термина *портфель клиентов*. Каким образом определяются наиболее подходящие для компании группы клиентов и их соотношение?
2. Каковы аргументы в защиту финансирования программ удержания клиентов? Проанализируйте и выявите сильные и слабые стороны программ поощрения постоянных клиентов в различных сервисных отраслях.
3. По каким критериям менеджер по маркетингу должен выбирать из возможных сегментов те, на которые фирма будет ориентировать свою деятельность?

4. Перечислите некоторые меры и действия, которые могут использовать компании для поддержания долгосрочных взаимоотношений с клиентами.
5. Какую роль играет сегментация с точки зрения максимального использования производственного потенциала фирмы? Для каких типов сервисных фирм этот вопрос наиболее актуален?
6. Выберите какую-либо фирму, предоставляющую услуги, направленные на человека, затем разработайте стратегии для двух типов недобросовестных клиентов, чтобы, во-первых, отбить охоту у таких клиентов пользоваться услугами фирмы, если они уже начали создавать для нее проблемы, во-вторых, предотвратить действия, приводящие к нежелательным последствиям для клиентов и персонала компании; в-третьих, свести к минимуму финансовые потери организации от неправомерных действий таких клиентов.

ПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите три различные сервисные компании, услугами которых вы регулярно пользуетесь. Теперь для каждой из выбранных фирм закончите следующее предложение: "Я предпочитаю данную сервисную компанию, потому что _____".
2. Какие выводы вы можете сделать о себе как о потребителе и об эффективности работы каждой из этих сервисных компаний.
3. Выберите две сервисные компании, услугами которых вы пользовались неоднократно, но со временем прекратили или планируете прекратить, поскольку уже не удовлетворены качеством обслуживания. Закончите предложение: "Я прекратил (или в скором времени прекращаю) пользоваться услугами этой компании, поскольку _____".
4. Какие выводы вы можете сделать о себе как о потребителе и об этой сервисной фирме?
5. Проведите беседу с несколькими (как минимум с двумя) людьми, которые участвуют в одной или нескольких программах поощрения постоянных клиентов (один человек может участвовать в нескольких программах в одной и той же сфере, как, например, участие в нескольких программах для постоянных пассажиров авиалиний). Выясните, что их побудило стать участником программы; изменились ли за время участия в программе их потребительские вкусы и предпочтения, стали ли они за это время меньше пользоваться услугами фирм-конкурентов, каково их мнение о действующей системе вознаграждений; предоставляет ли участие в программе возможность пользоваться преимуществами каждый раз, когда они пользуются услугами компании; каково их мнение о самих вознаграждениях; приходилось ли им пользоваться на практике предлагаемыми выгодами и привилегиями? Какие выводы можно сделать об эффективности этих программ на основании проведенного исследования?
6. Исходя из результатов исследования, проведенного в п. 3, укажите, какие дополнительные исследования вы предложили бы провести на месте менеджера рассмотренной компании.

КОММЕНТАРИИ

1. Roger Hallowell, "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, April 1996, p. 27–42
2. См., например, статью A. Parasuraman, "Technology Readiness Index [TRI] A Multiple Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", *Journal of Service Research*, May 2, 2000.
3. Более детальная информация приведена в работе Mary Modahl, *Now or Never How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers* (New York: Harper Business, 2000), p. 3–78
4. Charles B. Weinberg, Christopher H. Lovelock, "Pricing and Profits in Subscription Services Marketing: An Analytical Approach to Customer Valuation", in M. Venkatesan, D. M. Schmalensee, C. Marshall (eds.), *Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing* (Chicago: American Marketing Association, 1986), 129-133
5. Согласно работе Paul S. Bender, *Design and Operation of Customer Service Systems* (New York: AMACOM, 1976), большинство клиентов сокращают прибыли на 118 долл., при том что лишь 20 долл. необходимо потратить на то, чтобы удовлетворить клиента.
6. Leonard L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services. Competing through Quality* (New York: The Free Press, 1991), p. 132–150.
7. Barbara Bund Jackson, "Build Relationships That Last", *Harvard Business Review*, November–December 1985, p. 120–128.
8. Theodore Levitt, *The Marketing Imagination*, rev. ed. (New York: The Free Press, 1986), p. 121.
9. David H. Maister, *True Professionalism* (New York: The Free Press, 1997), ch. 20.
10. Piyush Kumar, "The Impact of Long-Term Client Relationships on the Performance of Business Service Firms", *Journal of Service Research*, August 1999, p. 6.
11. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Hugh J. Munro, "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management*, 13, no. 6, p. 501–522.
12. J.R. Copulsky, M.J. Wolf, "Relationship Marketing: Positioning for the Future," *Journal of Business Strategy*, April 1990, p. 16–20.
13. Evert Gummeson, *Total Relationship Marketing* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999), p. 24.
14. Richard L. Oliver, "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, special issue 1999, p. 33–44.
15. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
16. Frederick F. Reichheld, W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September–October 1995, p. 59–75.
17. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997).

18. Frederick F. Reichheld, W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September–October 1995, p. 59–75.

19. Grahame R Dowling, Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Summer 1997, p. 71–81.

20. Alan W H Grant, Leonard H Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential", *Harvard Business Review*, September–October, 1995, p 59–75.

21. Grahame R Dowling, Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Summer 1997, p. 71–81.

Глава 6

Работа с жалобами потребителей и совершенствование сервисного процесса

Наверное, самым явным признаком ухудшения или ослабления отношений с потребителями служит отсутствие жалоб с их стороны. Никто не бывает удовлетворен постоянно, особенно достаточно долго.

— Теодор Левитт

"Возблагодарим Господа за тех, кто жалуется", — таким был провокационный заголовок статьи о поведении потребителей, которые подают жалобы. В ней также рассказывалось о об одном весьма удачливом менеджере, сказавшим следующее: "Слава Богу за то, что мне звонят неудовлетворенные потребители. За кого я действительно волнуюсь, так это за клиентов, которые мне ни разу не звонили" [1]. Потребители, которые жалуются, дают фирме шанс избавиться от проблем и недостатков (включая те, о существовании которых ей даже неизвестно), восстановить отношения с недовольным потребителем, а в будущем повысить уровень удовлетворенности всех своих клиентов.

Несмотря на то, что первый закон производительности и качества обслуживания гласит, что надо делать все правильно с самого начала, с первого раза, нельзя игнорировать то, что сбои и неудачи в сервисном процессе все-таки происходят, иногда по причинам, не контролируемым организацией. Вы, по всей вероятности, сами не раз замечали, что некоторые "моменты истины" сервисных контактов чрезвычайно чувствительны к разным сбоям. К специфическим характеристикам услуг, приводящим к несоответствующему уровню обслуживания потребителя, относятся следующие: то, что услуги часто предоставляются в режиме реального времени; то, что потребители нередко лично вовлекаются в процесс

обслуживания; то, что люди иногда становятся частью сервисного продукта, а также то, что оценить качество выполнения услуги зачастую очень сложно И от того, насколько хорошо компания справляется с жалобами потребителей и решает все возникающие проблемы, в огромной степени зависит, сможет ли она создать постоянную клиентуру или, наоборот, станет свидетелем того, как ее бывшие клиенты один за одним уходят к конкурентам

В этой главе мы рассмотрим природу поведения потребителей, обращающихся в компанию с жалобами, дадим оценку эффективности существующих сегодня методов восстановления сервисного процесса, давшего сбой, и ответим на следующие важные вопросы

1. Какие действия может предпринять неудовлетворенный потребитель?
2. Какие факторы влияют на поведение потребителей, решивших подать жалобу, и как они объясняют их действия?
3. Как менеджерам создать систему восстановления сервисного процесса?
4. Какие методы используются менеджерами для определения исходной причины тои или иной проблемы?
5. При каких условиях фирма должна предоставлять гарантии обслуживания и мудро ли предоставлять их на безоговорочных условиях?

Действия клиентов, подающих жалобу

Представьте, что вы не вполне довольны качеством предлагаемых услуг, по крайней мере в последние несколько раз, когда обращались в конкретную сервисную компанию. Ваша реакция? Выразите ли вы свое недовольство в частном порядке одному из служащих, потребуете ли встречи с менеджером, направите ли официальную жалобу в дирекцию фирмы, отошлете ли письменную претензию соответствующим органам власти или позвоните в организацию по защите прав потребителей? А может, вы просто "поплачетесь в жилетку" знакомым или родственникам, а в следующий раз, когда у вас возникнет потребность в данной услуге, обратитесь в другую компанию?

Если не в ваших привычках ставить в известность компанию (или соответствующие органы) о своем недовольстве плохим обслуживанием или некачественным товаром, знайте вы не одиноки Исследования в различных странах мира обнаружили грустный факт. оказывается большинство людей не жалуются, особенно если они убеждены в бесполезности этого дела И даже если они выражают свое недовольство, до менеджеров сервисных фирм упреки, высказанные персоналу, непосредственно обслуживающему клиентов, доходят далеко не всегда [2].

Реакция клиентов на недостатки сервисного процесса

Какой же выбор действий есть у клиентов, сталкивающихся с недостатками обслуживания? На рис. 6.1 наглядно отображены наиболее распространенные типы реакции людей на сбои сервисного процесса, среди которых можно выделить по крайней мере четыре основных направления действий.

- Полное бездействие.
- Жалоба в какой-либо форме, поданная в данную сервисную фирму
- Действия, предпринятые через третью сторону (организацию защиты прав потребителей, агентство по регулированию потребительских взаимоотношений, гражданские или криминальные суды).

- Отказ от услуг данной фирмы и переход в другую компанию, сопровождаемый распространением негативных отзывов об организации, вызвавшей неудовольствие (распространение дурной славы)

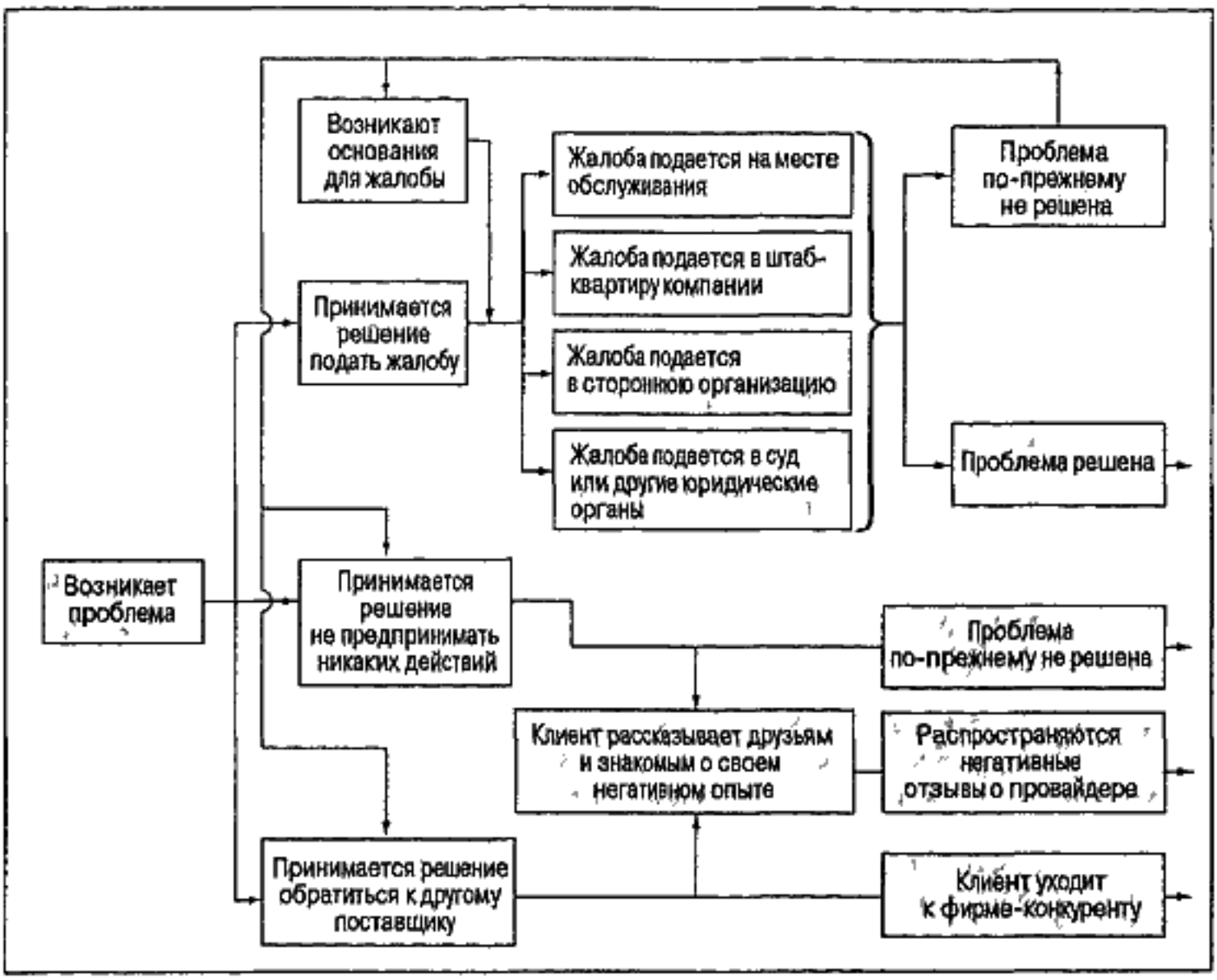


Рис. 6.1. Варианты действий клиентов, недовольных качеством обслуживания

Реакция компании на каждое из этих действий бывает совершенно разной и приводит к очень разным окончательным последствиям — от крайнего негодования клиента до полной его удовлетворенности и даже восхищения. Риск сервисной компании окончательно потерять клиента, который уйдет в другую организацию, очень велик, особенно в тех случаях, когда существует множество провайдеров услуг. Так, одно из исследований поведения потребителей, которые поменяли сервисную фирму, выявило, что около 60% всех опрошенных, заявивших об отказе от прежнего поставщика услуг, поступили так по причине воспринятых ими неполадок в процессе обслуживания: 25% жаловались на недостатки основного сервисного продукта, 19% заявили о неудовлетворительных контактах со служащими компании, 10% негодовали по поводу отсутствия адекватной реакции на предъявленные ими жалобы, 4% считали действия поставщика услуг неэтичными [3]

Менеджеры сервисных фирм должны понимать, что последствия отказа клиента от обслуживания намного серьезнее, чем просто финансовые потери компании, связанные с тем, что она в будущем не получит дохода от обслуживания этого клиента. Не следует забывать, что раздраженные потребители имеют обыкновение жаловаться на свои проблемы знакомым, родственникам, коллегам. Появление Internet принесло

компаниям, предоставляющим некачественные услуги, дополнительные трудности. Недовольные ими клиенты теперь имеют возможность связаться с тысячами и тысячами людей, размещая свои жалобы на электронных досках объявлений или делясь горьким опытом общения с теми или иными сервисными организациями на соответствующих Web-сайтах [4].

Исследование методов работы с жалобами потребителей

Научно-исследовательский институт по разработке программ научно-технических исследовании *TARP* (Technical Assistance Research Program Institute) тщательно изучил разные методы работы с жалобами потребителей в различных странах мира. В 1986 году эта организация опубликовала результаты собственных изысканий по США, а также подробный обзор исследований, проведенных в других странах. Широко обнародованные выводы этих исследований заставили многих менеджеров обратить внимание на очень важную проблему — неудовлетворенных клиентов, особенно тех, которые никогда не жалуются, а просто обращаются к конкурентам. Рассмотрим некоторые из этих выводов и открытий.

Процент официально поданных жалоб

В результате проведенных исследований и тщательного анализа печатных работ институт *TARP* обнаружил, что, когда американские потребители сталкиваются с проблемами с приобретенными ими промышленными товарами широкого потребления, всего 20—30% подают официальные жалобы. Исследуя проблемы качества и упаковки гастрономических товаров, фирма по изучению рынка *A.S. Nielsen* зафиксировала 30% официально заявленных претензий. Даже когда речь шла о дорогих товарах длительного пользования, *TARP* выявил, что жалобы подают не более чем 40% недовольных покупателей. Аналогичные результаты были получены в других странах. Так, исследования норвежских ученых показали, что процент неудовлетворенных потребителей, официально предъявивших претензии, колебался от 9% при покупке некачественного кофе до 68% при обнаружении дефектов в приобретенном легковом автомобиле. Немецкие исследователи обнаружили, что лишь очень немногие покупатели имели какие-либо претензии к приобретенным товарам и услугам, однако в этой категории процент официально жалующихся колебался в диапазоне от 29 до 81%. И наконец, японские ученые выяснили, что изо всех потребителей, недовольных качеством предоставленных услуг, жалуются только 17%, а среди тех, кого не устраивало качество приобретенных промышленных товаров, таких было не более 36%.

Кому жалуются

Исследования показали, что чаще всего жалобы предъявляются непосредственно в местах приобретения товара или услуги. Крайне малое количество недовольных потребителей обращаются с жалобами к производителям или в главный офис компании. По сути, исследования, проведенные *TARP* в разных отраслях, выявили, что до штаб-квартир корпораций доходят не более чем 5% жалоб на качество дорогостоящих товаров длительного пользования или услуг, поскольку выполняющая роль посредника розничная сеть просто не передает их "наверх".

Кто больше всего склонен жаловаться

В общем и целом проведенные исследования показали, что люди с высоким уровнем достатка склонны жаловаться чаще, чем те, кто зарабатывает немного. Молодежь жалуется чаще, чем люди старшего возраста. Кроме того, потребители, подавшие официальную жалобу, как правило, довольно много знают как о приобретенных ими

товарах, так и о процедуре подачи жалоб. К другим факторам, влияющим на вероятность подачи официальной претензии, относятся острота проблемы, важность товара или услуги для потребителя и финансовый ущерб.

Почему неудовлетворенные клиенты не всегда жалуются

Согласно результатам исследований *TARP*, неудовлетворенные потребители не подают жалобы по трем основным причинам, перечисленным ниже в порядке частоты упоминания их потребителями.

- Дело не стоит затраченных на него времени и усилий.
- Человек не верит, что кто-либо заинтересован в том, чтобы решить его проблему.
- Потребитель не знает, куда обращаться с жалобой и как это следует делать.

К сожалению, такое пессимистичное отношение вполне оправдано, поскольку значительная часть потребителей (согласно данным обоих исследований — от 40 до 60%) заявили о своем недовольстве тем, к какому результату привели случаи подачи ими жалоб. Следует также отметить, что официальному выражению недовольства не способствуют культурные и национальные традиции многих стран. Так, исследования в Японии выявили, что 21% неудовлетворенных клиентов чувствуют себя в подобных ситуациях крайне неловко и предпочитают держать свои претензии при себе. В некоторых европейских странах между сервисной компанией и ее клиентами сформировались взаимоотношения типа "гость—хозяин" (особенно в ресторанном бизнесе), и там просто считается дурным тоном заявить обслуживающему персоналу о своей неудовлетворенности качеством обслуживания или блюда. Вспомните о случаях, когда вы сами были недовольны товаром или услугой, но воздержались от выражения своих эмоций. Почему вы так поступили?

Влияние жалоб на будущие взаимоотношения между фирмой и клиентом

Если жалоба подана, рассмотрена и найден способ решения проблемы, существует намного больше шансов, что клиенты, чьи интересы затрагивались, сохранят приверженность компании и будут впредь обращаться к ней. Так, исследования *TARP* показали, что от 69 до 80% потребителей, чьи жалобы относительно разных видов товаров и услуг полностью удовлетворены, выразили намерение и в дальнейшем приобретать продукты той же компании. Данный показатель снизился до 17—32% (в зависимости от типа продукта) для людей, жалобы которых, с их точки зрения, удовлетворены не были.

Уровень неудовлетворенности потребителей в разных отраслях экономики

Несмотря на то, что в 1980—1990-х годах в некоторых отраслях работу с жалобами потребителей серьезно усовершенствовали, многие по-прежнему недовольны тем, как решаются их проблемы.

Более того, появились удручающие признаки нового витка ухудшения ситуации. Самый точный критерий оценки соответствия различных отраслей экономики в Соединенных Штатах Америки потребностям и ожиданиям рынка представляет Индекс удовлетворения американского потребителя (American Customer Satisfaction Index — ACSI). ACSI отражает общую оценку покупателями своего покупательского и потребительского опыта в целом — реального и прогнозируемого [5]. Так, использование данного индекса позволило установить, что рейтинг потребительских товаров в общем

несколько выше, чем рейтинг услуг. На рис. 6.2 указаны показатели по разным отраслям за 1997 год, а также приведены данные об изменениях этих показателей по сравнению с 1996 годом (в процентах).

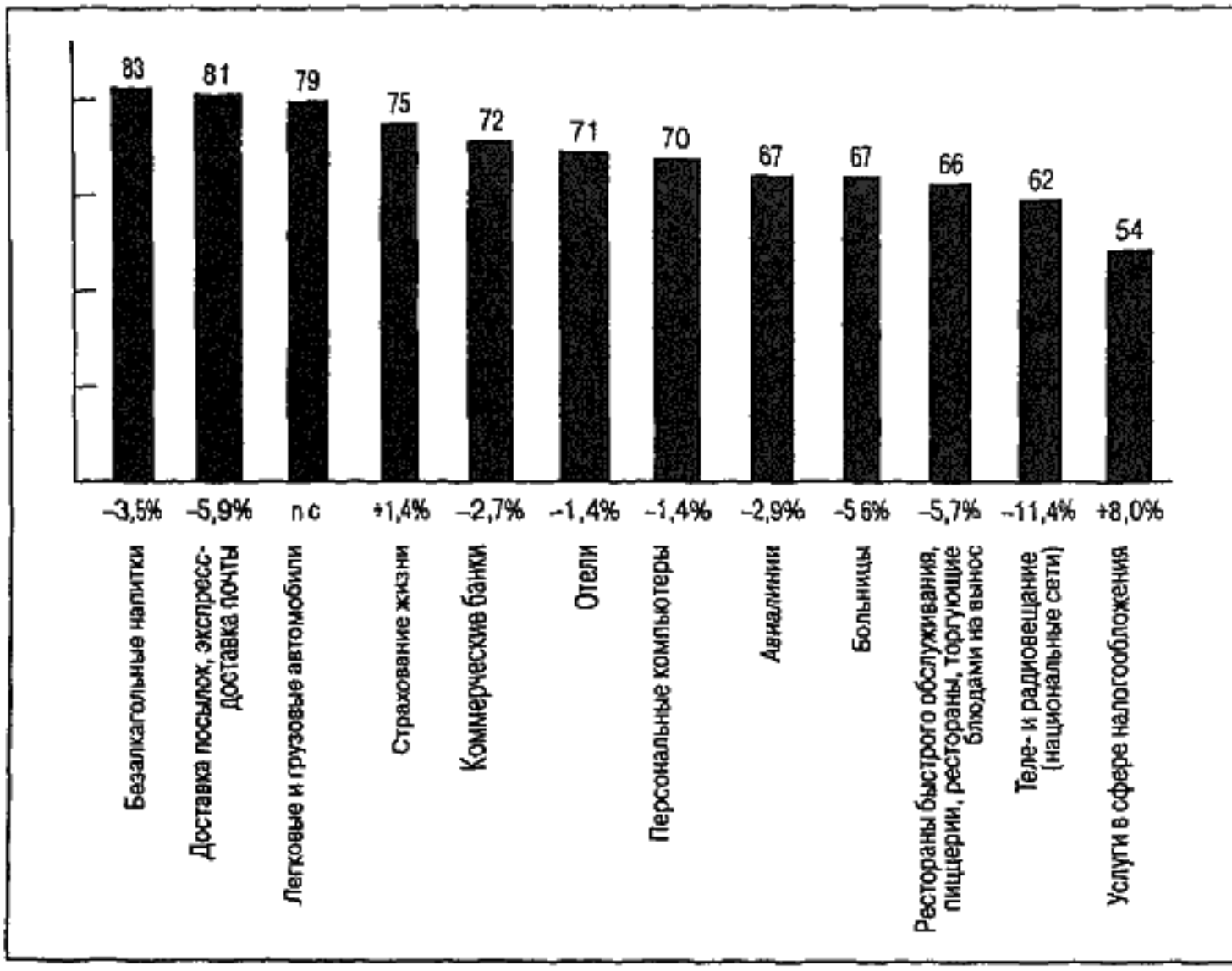


Рис. 6.2. Индекс удовлетворения американского потребителя по некоторым отраслям за 1997 год (с указанием изменения этих показателей по сравнению с предыдущим годом)

Источник. Основано на данных, опубликованных в работе Ronald B. Lieber, Linda Grant, "How Are You Satisfied?", *Fortune*, February 16, 1998, p. 161–166

Как видно из этого рисунка, многие сервисные отрасли еще очень далеки от полного удовлетворения запросов и ожиданий своих потребителей. (Следует отметить, что между эффективностью фирм, работающих в одной и той же отрасли обслуживания, могут прослеживаться весьма значительные отличия.)

При этом нельзя не признать, что потребители некоторых стран проявляют все больше находчивости и настойчивости, добиваясь желаемой реакции на свои рекламации и жалобы. Так, недавние исследования недовольных потребителей Австралии показали, что в ряде отдельных отраслей экономики большинство потребителей, столкнувшихся с серьезными проблемами качества приобретенных ими товаров и услуг, все-таки предпринимали определенные попытки исправить ситуацию [6]. Данные, приведенные в табл. 6.1, отображают значительные расхождения в различных отраслях сферы услуг как при возникновении инцидентов, так и в готовности потребителей к подаче жалобы. Просматривая таблицу, постарайтесь ответить на вопрос, почему большинство австралийцев склонны жаловаться на некачественные телефонные или на прочие коммунальные услуги, а не на обслуживание в ресторанах или в учреждениях здравоохранения.

ТАБЛИЦА 6.1. ПРОБЛЕМЫ СЕРВИСА И МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ПОДАЧЕ ЖАЛОБ В АВСТРАЛИИ

Тип услуг	Процент респондентов, столкнувшихся с проблемой в прошлом году	Процент респондентов, что-то делающих для устранения проблемы
Компьютерные	27	83
Государственные (например, социальные услуги)	26	76
Ремонт автомобилей и мотоциклов	24	75
Малый бизнес	21	81
Консультации по инвестициям	18	80
Жилье (покупка и аренда)	18	69
Банковские	17	75
Общественный транспорт	15	52
Телефон	13	93
Рестораны и бары	13	54
Здравоохранение (медицинские, стоматология, т.д)	12	56
Профессиональные услуги	11	68
Авиационные и железнодорожные пассажирские перевозки	10	79
Гостиничный сервис	9	63
Страхование	9	74
Коммунальные услуги (газ, вода, электричество)	9	84
Развлечения и спорт	6	59

Источник. Society of Consumer Affairs Professionals, *SOCAP-TARP Study of Consumer Complaint Behavior in Australia* (Sydney SOCAP 1995).

Кроме всего прочего, данные исследования позволили сделать следующие выводы.

- 57% опрошенных в течение последних 12 месяцев сталкивались по крайней мере с одной проблемой при приобретении товаров или услуг.
- В среднем 73% этих респондентов, столкнувшихся с теми или иными серьезными проблемами качества товаров или услуг, приняли те или иные меры для исправления ситуации
- Только 34% респондентов, принявших меры к исправлению ситуации, остались довольны результатами.

- Среди потребителей, оставшихся недовольными результатами своих жалоб, 89% заявили, что в дальнейшем не намерены продолжать сотрудничество с данной компанией.
- Домохозяйства, жалующиеся на серьезные недостатки приобретенных ими товаров или услуг, предприняли в среднем 3,4 попытки контакта с продавцами для решения своих проблем.
- Чем выше по иерархической лестнице находился менеджер, к которому пришлось обращаться недовольным клиентам, тем меньше их удовлетворяло то, как решались их проблемы.
- В среднем один недовольный австралийский потребитель рассказал о своем печальном опыте девяти другим людям, тогда как радостью от удачного приобретения человек делился не более чем с четырьмя.

Факторы, влияющие на модель поведения потребителей при подаче жалоб

Когда потребители сталкиваются с недобросовестным обслуживанием, их первоначальная (часто бессознательная) реакция связана с оценкой того, что именно поставлено на карту. В общем изучение моделей поведения потребителей, подающих жалобы, позволило выявить, что, выражая свое недовольство, они преследуют две главные цели. Во-первых, они желают возместить экономический ущерб, требуя компенсации своих финансовых расходов или повторного бесплатного обслуживания с устранением допущенных недостатков (например, повторная починка автомобиля или еще одна химическая чистка одежды). Если их требования остаются неудовлетворенными, они даже могут инициировать судебный процесс. Во-вторых, они стремятся восстановить уязвленное чувство собственного достоинства. Когда обслуживающий персонал ведет себя грубо, агрессивно, намеренно унижая и запугивая потребителя, либо служащие явно пренебрегают своими обязанностями по отношению к нему (когда, например, продавщица магазина обсуждает прошедшие выходные с сотрудницами, демонстративно игнорируя покупателей, ждущих товара по ту сторону прилавка), это негативно влияет на самоуважение, достоинство и чувство справедливости человека. При этом покупатели часто заслуженно требуют большего уважения и внимания к себе и, не получая его, начинают волноваться и раздражаться.

Следует помнить, что подача жалобы предполагает определенные затраты. Под этим может подразумеваться цена марки на конверте или плата за телефонный разговор, время и усилия, требующиеся на то, чтобы написать подробное письмо или доходчиво изложить недовольство в устной форме, а также психологический риск, возникающий в процессе споров и нелицеприятных объяснений с провайдером услуг, который особенно ощутим, если клиент лично знаком с данным служащим и, возможно, все еще намерен обращаться в эту фирму в будущем. Всего этого вполне достаточно, чтобы удержать неудовлетворенного клиента от жалобы. Зачастую ему просто легче обратиться за услугами к другой организации, особенно если в материальном смысле потери такого перехода незначительны или вообще отсутствуют. Так, например, если клиент недоволен услугами туристического бюро, ему ничто не мешает в следующий раз обратиться в другую аналогичную организацию. Ситуация будет несколько иной, если речь идет об услугах стоматолога или других врачей. Смена врача всегда требует более серьезных усилий, например, связанных с передачей медицинской карточки. Известно, что процедура переоформления может доставить немало хлопот и принести множество неудобств.

Подача жалобы остается одной из форм социального взаимодействия, следовательно, на нее оказывает немалое влияние восприятие социальных ролей и норм. Так, одно из исследований показало, что в сферах обслуживания, в которых потребители обладают "незначительной властью" (т.е. считают, что не могут влиять на процесс или контролировать его), люди жалуются менее активно [7]. Хорошим примером такой ситуации служат профессиональные услуги, т.е. услуги, предоставляемые врачами, юристами или архитекторами. Существует тенденция, согласно которой общественные нормы разных стран не поощряют критицизма по отношению к провайдерам узкоспециализированных услуг. Это означает, что им самим следует создавать своим клиентам благоприятные условия для того, чтобы те могли выразить недовольство по поводу предоставляемых ими услуг.

Жалобы как данные для исследования рынка

Организации, которые действительно стремятся повысить качество обслуживания, относятся к жалобам как к одному из способов контроля над эффективностью и качеством услуг, как к средству определить, какие измерения и нововведения необходимы для усовершенствования структуры сервисного процесса. Так, жалобы на медленное обслуживание и бюрократизм могут стать полезным сигналом о низкой продуктивности сервисного процесса в целом. Чтобы такая информация стала ценной для совершенствования процесса обслуживания, ее надо постоянно регистрировать, классифицировать, обрабатывать и анализировать. Все это требует разработки и внедрения четко отработанной системы сбора жалоб независимо от места их поступления, — что отнюдь не исключает своевременного решения каждой отдельной проблемы, — и передачи их в специализированный централизованный каталог жалоб компании (подробный список всех жалоб потребителей, поданных на данного провайдера услуг). Трудность координации этого процесса заключается в том, что жалобы могут поступать по разным каналам, например, через

- сотрудников фирмы, непосредственно контактирующих с клиентами лично или через средства телекоммуникации;
- посреднические организации, действующие от имени главного поставщика услуг;
- менеджеров, обычно работающих "за кулисами", к которым неудовлетворенный клиент обращается как к представителям более высокой инстанции фирмы;
- специальные карточки с жалобами и предложениями, присланные по почте или опущенные в специальный ящик на сервисном предприятии;
- жалобы, поданные третьим лицам: организациям по защите прав потребителей, юридическим агентствам, торговым организациям и другим клиентам.

Самые важные и полезные функции таких централизованных каталогов жалоб заключаются в следующем: создание базы для отслеживания работы со всеми жалобами, чтобы гарантировать решение возникающих проблем; раннее предупреждение об ухудшениях того или иного аспекта сервисного процесса; указание на вопросы и темы, требующие более тщательного исследования. Фирмы, которые нашли верный способ централизовать все данные по жалобам своих клиентов, часто обнаруживают, что они стали ценной основой для дополнительных исследований рынка. Для этого они используют выборки, основанные на больших сегментах потребителей, включая тех, которые — в силу культурных традиций или по каким-либо иным причинам — избегают заявлений о претензиях. При этом следует отметить, что личные интервью или общение по телефону намного превосходят по эффективности опросы по почте

или в магазине, поскольку позволяют более глубоко исследовать, что именно лежит в основе некоторых отзывов клиентов о полученных услугах Опытный и квалифицированный интервьюер может выведать у потребителей весьма ценную информацию, задавая им, например, следующие вопросы

- Можете ли вы сказать, что именно вызвало у вас такие эмоции?
- Кто (или что) явился причиной данной ситуации?
- Каковы были действия сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами?
- Что, по-вашему, должна предпринять фирма, чтобы избежать таких ситуаций в дальнейшем?

Облегчение процедуры подачи жалоб

Каким же образом менеджеры могут облегчить недовольным клиентам процедуру подачи жалоб на недостатки в обслуживании? Многие компании усовершенствовали процедуру сбора жалоб, организовав специальные бесплатные телефонные линии, карточки для замечаний своих клиентов, а также видео- и компьютерные терминалы для записи жалоб и предложений Некоторые компании пошли дальше, требуя, чтобы их сотрудники спрашивали у покупателей, все ли в порядке, и принимали меры, если клиент оставался чем-то недоволен [8] Само собой разумеется, сбор жалоб совсем не обязательно означает решение проблемы По сути, простое коллекционирование жалоб способно только ухудшить ситуацию! Несомненно, дружеское внимание работников сервисной фирмы лучше, чем раздраженность и невнимательность, однако задача состоит в том, чтобы наметить стратегию усовершенствования сервисного процесса, которая поможет персоналу решать возникающие проблемы быстро и эффективно, обеспечивая тем самым полное удовлетворение клиентов

Влияние усовершенствования сервисного процесса на лояльность потребителей

По мнению *TARP*, службу по работе с жалобами потребителей компания должна рассматривать как центр создания прибыли Этот институт даже предложил формулу, позволяющую компаниям соотносить ценность удержания прибыльных клиентов с общими затратами на эффективное управление подразделением по работе с жалобами потребителей Применение этой формулы в различных областях экономики дало весьма впечатляющие показатели нормы прибыли на инвестиции от 50 до 170% в банковской сфере, от 20 до 150% в газоснабжении, свыше 100% в сфере автосервиса и от 35 до ошеломляющих 400% в розничной торговле [9]

В основе этого явления лежит простой факт когда разочарованный клиент отказывается продолжать сотрудничество с фирмой, она теряет нечто значительно большее, чем просто стоимость несостоявшейся сделки Она лишается долгосрочного потока прибыли, который мог поступить от данного клиента, а также прибыли ото всех других людей, принявших решение отказаться от обслуживания под влиянием неблагоприятных отзывов Таким образом, инвестиции в совершенствование сервисного процесса направлены на защиту долговременной прибыли сервисной фирмы

Разрабатывая меры по совершенствованию сервисного процесса, компания должна учитывать специфические особенности среды и типы проблем, с которыми чаще всего сталкиваются ее потребители На рис 6.3 изображены компоненты эффективной системы совершенствования услуг в сервисной сфере.

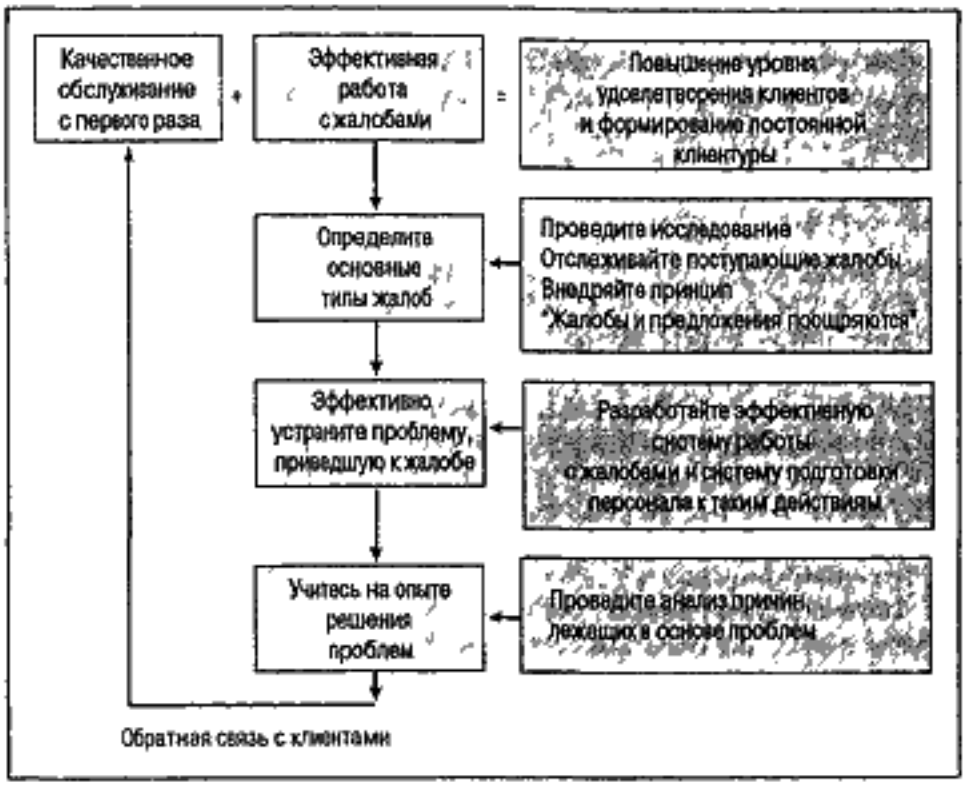


Рис 6.3 Компоненты эффективной системы совершенствования сервисного процесса

Источник Christopher H Lovelock, Paul G Patterson, Rhett H Walker, *Services Marketing Australia and New Zealand* (Sidney Prentice Hall Australia, 1998), p 455

Совершенствование сервисного процесса после поступления жалобы от потребителя

Совершенствование сервисного процесса — это "зонтичный", обобщающий термин для систематических усилий фирмы, направленных на решение проблем, возникших в процессе обслуживания, и на сохранение доброго имени компании в сознании потребителя Эти усилия играют решающую роль в удовлетворении потребностей клиента и сохранении (или восстановлении) его приверженности к конкретной сервисной фирме Ни одна фирма не защищена от ситуаций, которые отрицательно сказываются на ее отношениях с клиентами О том, насколько серьезно относится сервисная компания к полному удовлетворению своих потребителей и к качеству предоставляемых услуг, ярче всего говорят вовсе не рекламные посулы и не богатое оформление ее офисов, а то, как она реагирует на ситуации, когда сервисный процесс с точки зрения клиента дает сбой (К сожалению, реакция сервисных фирм на такие проблемы далеко не всегда соответствует ее рекламным обещаниям) Эффективная система совершенствования сервисного процесса требует хорошо продуманных процедур решения различных проблем и управления раздосадованными потребителями. Каждая сервисная фирма должна разработать действенные стратегии восстановления давшего сбой процесса обслуживания, поскольку даже одной-единственной неприятности может оказаться достаточно, чтобы окончательно подорвать доверие клиента, если этому будут сопутствовать следующие условия

- Проблема носит абсолютно возмутительный характер (например, вопиющее мошенничество со стороны поставщика услуг).
- Проблема представляет один из аспектов сбоя сервисного процесса в целом, а не изолированный инцидент.
- Меры по восстановлению давшего сбой сервисного процесса неэффективны и скорее усугубляют проблему, вместо того чтобы решить ее [10].

Некоторые жалобы потребители предъявляют уже во время оказания услуг, другие — после их предоставления. В обоих случаях то, как фирма решает возникшую проблему, может определить, останется потребитель в будущем ее клиентом либо сменит поставщика. Следует помнить, что жалобы, поступившие непосредственно в процессе обслуживания, дают надежду на исправление ситуации до того, как услуга будет оказана полностью, и потому имеют свои преимущества. С другой стороны, они имеют и свои недостатки, поскольку (с точки зрения служащего, работающего по найму) могут оказывать негативное демотивирующее влияние. Кроме того, решение проблем в этом случае нередко сказывается на эффективности сервисного процесса. И наконец, немалую сложность для служащих фирмы в таких ситуациях представляет то, что они часто не располагают достаточными полномочиями и средствами для решения проблем клиентов, особенно если речь идет об уступках за счет компании или о выплате компенсации непосредственно на месте. Однако, если жалоба предъявляется по факту, выбор способов для исправления ситуации также невелик. Фирма может принести свои извинения, бесплатно оказать услугу повторно или предложить какую-либо иную форму компенсации.

Принципы эффективного решения проблем

Восстановление сервисного процесса, давшего сбой, заключается отнюдь не в благонамеренном обещании сервисной фирмы решить любую возникшую проблему. Оно требует напряженных усилий, точного планирования и четкого руководства. Как менеджеры, так и сотрудники, непосредственно контактирующие с потребителями, должны пройти специальную подготовку к встрече с рассерженными людьми, даже если те ведут себя вызывающе и иногда допускают беспочвенные оскорбления в адрес обслуживающего персонала. Процедуры восстановления сервисного процесса должны быть гибкими, а сотрудники должны иметь полномочия использовать все свои навыки общения и умение оценивать ситуацию для удовлетворения потребителя, обратившегося с жалобой [11].

Общие принципы эффективного восстановления сервисного процесса, представленные во врезке "Менеджеру на заметку", были выработаны в ходе дискуссий с руководителями компаний в самых различных отраслях экономики. Разумеется, разрабатывая пути для отдельно взятой фирмы, необходимо принимать во внимание специфические особенности ее сервисной среды и типичные проблемы, с которыми чаще всего сталкиваются ее клиенты.

Компании с эффективным менеджментом, решая проблемы своего сервисного процесса, постоянно ищут возможности действовать как можно быстрее и опираются на десять описанных выше основных принципов. Проведенные исследования подтвердили, что чем больше времени занимает решение проблем данного рода, тем большая компенсация требуется для того, чтобы клиенты были удовлетворены результатами процедур, направленных на восстановление сервисного процесса [12]. Подозрительное, недоверчивое отношение сервисной фирмы к жалобам способно вызвать весьма негативную реакцию клиентов. В подходе, основанном на заведомом отношении

ко всем подающим жалобы потребителям как к "недобросовестным клиентам" (см. главу 3), таится огромная опасность. По словам президента *TARP*: "Наше исследование выявило, что преднамеренные вымогатели составляют не больше 1-2% базовой клиентуры большинства организаций. Однако подавляющее количество компаний, пытаясь защитить себя от недобросовестных потребителей, относятся как к мошенникам к .. 98% честных людей, намереваясь "схватить за руку" тех немногочисленных клиентов, которые *действительно* являются проходимцами" [13].

Одна из самых сложных задач, стоящих перед менеджерами сферы услуг, заключается в возвращении к своей фирме потребителей, которые остались недовольны одним или несколькими сервисными контактами и начали обращаться за услугами в другие компании Б. Штраус и К. Фриге предлагают пользоваться разными способами при возвращении потребителей, которые только выразили свое намерение прервать отношения с компанией, и тех, которые уже отказались от ее услуг в пользу конкурентов [14]

Забота компании о потребителях требует также ее заботы о своих сотрудниках. Менеджеры должны помнить, что рассмотрение жалоб потребителей на плохое обслуживание и восстановление давшего сбой сервисного процесса создают стрессовые ситуации для сотрудников фирмы. Особенно часто это происходит, если с работниками обращаются оскорбительно при возникновении проблем, которые не входят в их компетенцию. Ситуация сильно усложняется, если в компании практикуются негибкие, бюрократические процедуры решения конфликтных ситуаций вместо того, чтобы предоставить сотрудникам полномочия решать проблемы самостоятельно, в зависимости от конкретной ситуации. Д. Боуэн и Р. Джонстон считают, что компаниям, работающим в сфере услуг, необходимо разрабатывать "внутренние стратегии восстановления сервисного процесса", чтобы помочь сотрудникам справиться с негативными эмоциями, которые возникают у них при общении с раздраженным и неудовлетворенным потребителем [15].

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Основные принципы эффективного решения проблем

1. *Действуйте оперативно.* Если жалоба поступила в процессе предоставления услуги, время считается основным фактором полной реабилитации. Когда жалоба подается по факту оказания услуги, многие компании используют систему решения возникшей проблемы в не более чем 24-часовой период. Даже если полное и окончательное решение требует более длительного времени, быстрое признание компанией своей ошибки и обязательств играет очень важную роль.
2. *Признавайте ошибки, но не занимайте оборонительную позицию.* Противоположные действия предполагают, что организация пытается что-то скрыть или маскирует свое нежелание изучить ситуацию до конца.
3. *Покажите, что вы способны понять проблему с точки зрения каждого потребителя.* Взгляд на ситуацию глазами потребителей — единственный путь к пониманию того, что они считают неприемлемым и на что реагируют с наибольшим возмущением. Обслуживающий персонал компании должен избегать скоропалительных выводов, основанных сугубо на своем субъективном видении проблемы.

4. *Не спорьте с клиентами.* Целью процесса восстановления сервисного процесса должен быть сбор достаточного количества фактов, которые позволят прийти к обоюдно приемлемому решению. Не пытайтесь непременно выйти победителем и доказать клиенту, что он не прав. Споры мешают сторонам выслушать друг друга и очень редко приводят к охлаждению разгневанного потребителя.
5. *Признавайте право клиента на его эмоции и переживания.* Дайте ему прямо или косвенно понять, что вы ему сочувствуете (например, скажите: "Я понимаю, что вас так огорчило"). Такое поведение помогает наладить взаимосвязь и сделать первый шаг к восстановлению хороших отношений.
6. *Предоставьте клиенту преимущество испытывать сомнения.* Не все клиенты всегда говорят правду, и не все их жалобы оправданы. Однако к любому потребителю следует относиться так, как будто его жалоба полностью обоснована до тех пор, пока не вы не будете иметь четкого доказательства обратного. Если на карту поставлена большая сумма денег (страховые требования или вероятное судебное разбирательство), по всей вероятности, понадобится тщательное расследование дела. Если же сумма, по поводу которой возник спор, невелика, зачастую не следует спорить о возмещении денежных убытков или иной компенсации. Однако в этом случае стоит внимательно проверить архивы и убедиться, нет ли фактов подачи сомнительных жалоб со стороны этого же клиента в прошлом.
7. *Опишите шаги, необходимые для решения данной проблемы.* Когда немедленное решение проблемы невозможно, подробное объяснение клиенту, какие меры планируется принять, явно свидетельствует, что компания уже начала действовать. Это также помогает установить четкие временные границы решения проблемы и избежать чрезмерных ожиданий со стороны клиента.
8. *Держите клиентов в курсе дела.* Помните, что людям не нравится оставаться в неведении. Неопределенность порождает беспокойство и стрессы. Люди обычно скорее готовы спокойно воспринимать неприятности, если они в курсе происходящего и получают регулярную информацию о ходе событий.
9. *Определите оптимальный способ компенсации.* Если клиент не получил услуги, за которую заплатил, претерпел серьезные неудобства и/или потерял время и деньги из-за некачественного обслуживания, уместными будут как денежная компенсация, так и предложение повторного (эквивалентного) обслуживания. Такая стратегия возмещения также позволяет снизить риск судебного процесса, возбужденного возмущенным клиентом. В гарантиях при предоставлении услуг способ компенсации часто оговаривается заранее, и фирма обязана убедиться, что все ее обязательства выполняются по всем пунктам.
10. *Всячески старайтесь восстановить доброе имя компании в сознании клиента.* Если клиент остался недоволен, одна из важнейших задач, стоящих перед сервисной фирмой, — восстановление его доверия и сохранение взаимоотношений с ним в будущем. Возможно, чтобы успокоить разгневанного клиента и убедить его, что компания приняла все меры для того, чтобы возмутивший его инцидент не повторился, потребуются немалые усилия. Поистине последовательные и настойчивые действия в этом направлении нередко становятся надежной основой для формирования большой постоянной клиентуры и позитивных отзывов клиентов о вашей фирме.

Кроме того, менеджеры сервисной компании должны очень внимательно следить за кадровой работой в своей фирме. Необходим достаточный штат хорошо обученных и мотивированных сотрудников. Только при этом условии компания сможет обеспечивать потребителей обслуживанием на должном уровне, а в случае возникновения конфликтных ситуаций быстро и эффективно находить выход из нее. Компании, имеющие репутацию фирм, заботящихся о своих потребителях, не могут позволить себе "почивать на лаврах". Современная тенденция к сокращению штатов (т.е. политика, направленная на сокращение количества работников для снижения издержек) часто связана с такими действиями, как замена людей автоматами, например, при использовании телефонных автоответчиков и размещении информации на Web-сайте, что помогает фирмам быстро и эффективно реагировать на проблемы потребителей. Однако следует помнить, что "жизнеописание" некоторых телекоммуникационных компаний предлагает нам ряд весьма поучительных историй об огромном риске, которому подвергаются сервисные фирмы, активно отказываясь от услуг сотрудников и заменяя их автоматами, особенно в периоды поглощения, слияния и деления фирм. Многие корпоративные потребители, включая некоторые международные авиалинии и торгово-промышленную палату Чикаго, очень сильно пострадали, когда их телефонные и Internet-операции оказались парализованными из-за неполадок в сервисном процессе телекоммуникационных служб. При этом проблема в огромной мере усложнялась тем, что потребители просто не могли найти никого, кто быстро решил бы их проблемы [16].

Сервисные гарантии

Небольшое, но неуклонно растущее количество компаний предлагают сегодня клиентам безоговорочные гарантии качества своих услуг, обещая, что, если уровень обслуживания не будет соответствовать заранее установленным стандартам, клиент получает полное право на замену, денежную компенсацию или на кредит. По мнению Кристофера Харта, сервисные гарантии являются мощным средством для достижения высокого качества обслуживания и для продвижения услуг на рынке по следующим причинам.

1. Гарантии заставляют сервисные фирмы сосредотачивать внимание на том, чего именно хотят их клиенты и что ожидают получить от каждого элемента сервисного процесса.
2. Гарантии позволяют устанавливать четкие стандарты, указывая как клиентам, так и персоналу компании, в чем заключаются основные цели сервисной фирмы. Обещание денежной компенсации в случае недобросовестного обслуживания побуждает менеджеров относиться к гарантиям очень серьезно, поскольку они влекут за собой дополнительные финансовые затраты для их фирм.
3. Гарантии требуют разработки систем эффективной обратной связи с клиентами, которая подсказывает фирме, какие действия следует предпринять для исправления ситуации.
4. Гарантии помогают сервисным компаниям понять причину неудач и побуждают их заблаговременно выявлять потенциальные недостатки и избавляться от них.
5. Гарантии укрепляют рынок услуг, снижая риск, связанный с приобретением той или иной услуги, и способствуют формированию долговременной приверженности клиентов по отношению к сервисным фирмам [17].

Многие современные сервисные фирмы под влиянием повального увлечения гарантиями с энтузиазмом перешли на этот новый способ обслуживания, не задумываясь при этом, что стоит за обещанием безусловных сервисных гарантий и их выполнением. Сравните три примера сервисных гарантий, приведенных в табл. 6.2, и ответьте на вопрос, хотели бы вы лично быть клиентом одной из этих организаций.

Таблица 6.2. Примеры сервисных гарантий

Выдержка из "Стандартных гарантий качества" компании *Office Service*

Мы гарантируем шестичасовой цикл работы с документами объемом не больше двух страниц ... (исключая время на внесение клиентом изменений в процессе работы, а также время на возможные неполадки оборудования). Мы гарантируем, что в обычные рабочие часы вас и ваших посетителей будет приветствовать секретарь ... (допустимы короткие перерывы до пяти минут). Вы освобождаетесь от арендной платы за каждый день, когда на месте отсутствовал менеджер, обязанный оказывать вам помощь (перерыв на обед и перерывы в разумных пределах предусмотрены и в данную гарантию не включены).

Источник: Воспроизводится по работе Eileen C. Shapiro, *Fad Surfing in the Boardroom* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995), p. 180.

Гарантии компании *U.S. Postal Express Mail*

Гарантии по доставке. Международные доставки в данные гарантии не включены. Отправления военного характера, задержанные при таможенных проверках, под условия данной гарантии также не подпадают. Если заказ был принят одним из предприятий *U.S. Postal Express Mail* он будет доставлен адресату или его агенту в гарантированное время на следующий день. Получение отправления должно быть завизировано подписью адресата, его агента или служащего, доставившего пакет. Если отправление не доставлено в гарантированный срок и отправитель предъявляет претензию на возмещение затраченных средств, компания компенсирует его расходы при отсутствии следующих условий: (1) попытка доставить отправление была предпринята, но оказалась неудачной; (2) доставка задержана вследствие забастовки; (3) задержка доставки сделана по требованию органов охраны правопорядка.

Источник: Напечатано на обратной стороне квитанции *U.S. Postal Express Mail*

Гарантии компании *L.L. Bean*

Мы гарантируем. Гарантируется, что наша продукция на 100% удовлетворяет нужды потребителей в любом аспекте. Если вы сможете доказать, что данные гарантии не выполняются, вы имеете право вернуть любой товар, приобретенный у нас, в любое время. По вашему желанию мы заменим его, возместим цену покупки или внесем соответствующую сумму на вашу кредитную карточку. Мы хотим, чтобы все, что вы приобрели у компании *L.L. Bean*, полностью соответствовало вашим запросам и потребностям.

Источник: Каталоги почтовой рассылки компании *L.L.Bean* и Web-сайт компании www.llbean.com/customerservice/, January 2000.

Разработка стратегии на основе сервисных гарантий в корпорации *Promus*

Сначала корпорация *Hotel Corporation Promus* внедрила систему 100%-ной гарантии качества (рис. 6.4) в гостиничной сети *Hampton Inn*, а со временем расширила ее на другие свои сети, включая *Hampton Inn and Suites*, *Embassy Suites* и *Homewood Suites*, объединив все свои марки под единым лозунгом максимально качественного обслуживания клиентов.

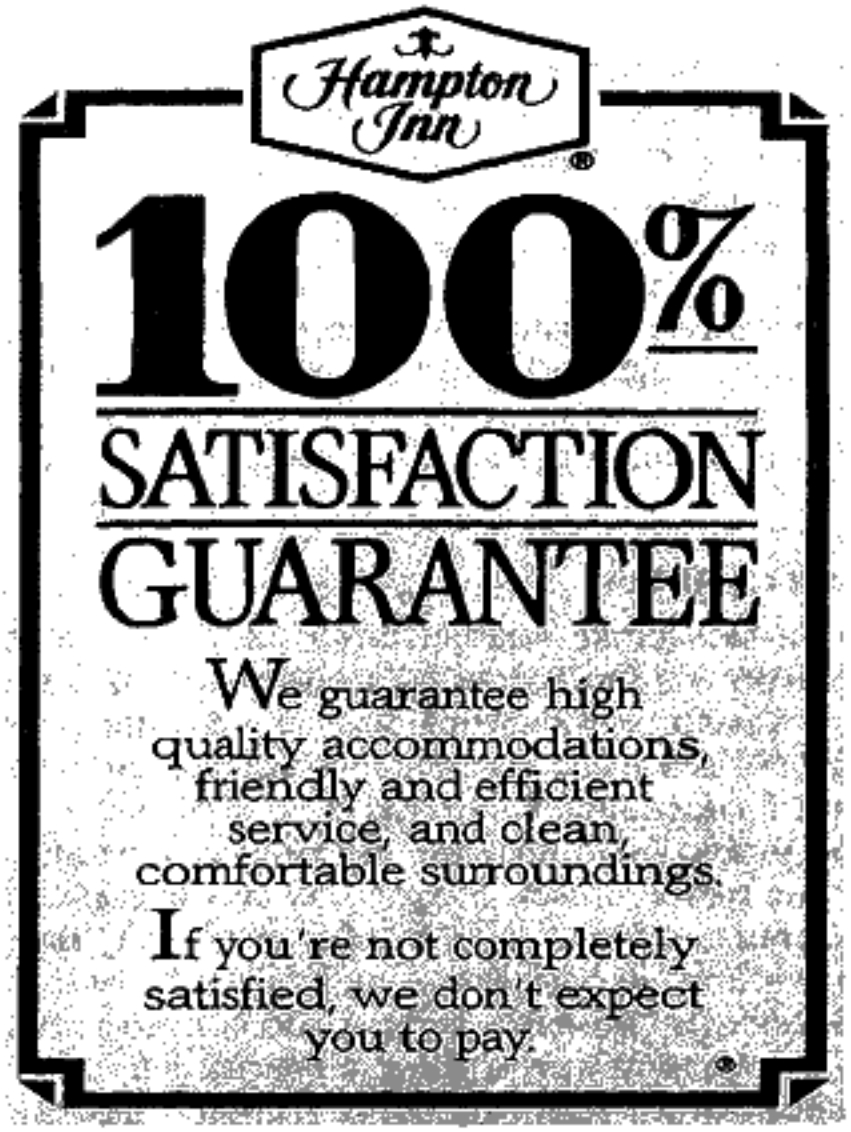


Рис. 6.4. Предложение 100%-ной гарантии качественного обслуживания в гостиничной сети *Hampton Inn*

Источник. "Hampton Inn 10% Satisfaction Guarantee, Research Justifying the Guarantee", Promus Companies. Воспроизведено с разрешения компании

Promus рассматривает свою стратегию гарантии 100%-ного удовлетворения потребностей клиентов как большой успех. Эта стратегия основана на том, что компания гарантирует постояльцам возврат стоимости номера за каждый день, в который обслуживание было неудовлетворительным, что привлекло к *Promus* огромное количество новых клиентов. Кроме того, она направлена и на сохранение старой клиентуры. Не менее важно и то, что она стала для менеджеров компании весьма полезным инструментом для поиска новых путей совершенствования качества обслуживания и способствует дальнейшему движению в этом направлении. С этой точки зрения 100%-ные гарантии, по высказыванию одного менеджера, "... повысили давление в шланге", указывая

компании, где именно появилась течь, и заставляя ее искать способы законопатить брешь. Эти гарантии оказали заметное влияние на постоянство сервисного продукта и уровень сервиса во всей сети *Hampton Inn*. И наконец, дальнейшее исследование влияния 100%-ных гарантий выявило, что их внедрение дало исключительно позитивный эффект в плане финансовых показателей деятельности компании.

Однако следует отметить, что полноценная реализация стратегии 100%-ных гарантий удовлетворения потребителей — задача далеко не простая, в чем убедились некоторые из конкурентов корпорации *Promus*, попытавшиеся последовать ее примеру. И история, рассказанная во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" — наглядный тому пример.

Для успешного внедрения стратегии, основанной на предоставлении 100%-ной гарантии удовлетворения потребителей, необходимо, чтобы ее философия проникла в душу каждого служащего — от старших менеджеров до сотрудников, труд которых оплачивается на почасовой основе. Основная задача в данном случае заключается в том, чтобы сформировать в компании корпоративную культуру, основанную на стремлении буквально всех работников постоянно и максимально полно удовлетворять потребности клиентов. Однако следует признать, что несмотря на очевидные преимущества, идея предоставления таких гарантий встречает сопротивление и вызывает скептическое отношение среди менеджеров как сети отелей *Hampton Inn*, так, после распространения на другие сети, и среди руководящих работников *Embassy Suites* и *Homewood Suites*.

Разработка условий гарантии

Первым шагом при разработке условий гарантии в сети отелей *Hampton Inn* был ответ на вопрос: гарантию на что хотели бы получить наши постояльцы. Исследование этой проблемы показало, что клиентов больше всего интересует хорошее состояние и чистота их номера, вежливое обращение и быстрое обслуживание персонала, а также умеренная цена проживания. Они также желали, чтобы условия гарантии были просты, и обещанное можно было получить без лишних усилий, по первому требованию. Подробный опрос гостей отелей *Hampton Inn* стал идеальным средством двусторонней связи с клиентами, что нашло свое выражение в 53 "моментах истины", т.е. 53 самых важных элементах их удовлетворенности при пользовании услугами этой гостиничной сети. Затем эти "моменты истины" были преобразованы исследователями в конкретные и контролируемые аспекты сервисного продукта сети и ее сервисного процесса. На протяжении всей разработки условий гарантии главным считается следующий принцип: внимательно выслушивать пожелания клиентов, которые лучше всех знают, что именно им нужно. Было учтено, что клиенты, и только клиенты, принимают решение, будут ли они и в дальнейшем пользоваться услугами какой-либо иной компании, или, наоборот, сохранят свою приверженность корпорации *Promus* и даже будут рекомендовать ее другим.

Вице-президент по маркетингу этой компании заявил: "В ходе разработки условий сервисных гарантий мы смогли понять, что именно необходимо, чтобы наши клиенты *действительно* были удовлетворены, а не выглядели удовлетворенными с нашей точки зрения". В корпорации было введено непреложное правило, согласно которому все ее сотрудники — начиная с администратора, регистрирующего постояльцев, и обслуживающего персонала, и заканчивая главными менеджерами и сотрудниками корпоративных штаб-квартир, — должны внимательно выслушивать каждого клиента, уметь максимально точно предвидеть их нужды и исправлять все возможные неполадки в сервисном процессе быстро и оперативно, находя решения, полностью удовлетворяющие гостей. Такая ориентация всей деятельности отелей на удовлетворение нужд

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

НАСКОЛЬКО БЕЗУСЛОВНЫ ВАШИ ГАРАНТИИ?

Кристофер Харт рассказал нам об инциденте в отеле, принадлежащем известной гостиничной сети, который произошел летом 1997 года Кристофер сопровождал двух своих двоюродных братьев, Джеффа и Рокси Хартов, возвращающихся из длительного отпуска. Они искали недорогое место для ночлега День уже клонился к вечеру, а их самолет вылетал утром следующего дня. Позвонив в отель сети *Hampton Inn*, Джефф узнал, что свободных номеров там нет. Тогда он обратился в отель (название пропущено из этических соображений), в котором имелись свободные номера, и заказал номер стоимостью 62 долл.

— Мы подошли к отелю, — рассказывает Кристофер, — на фасаде которого красовалась огромная вывеска: "Номера за 55,95 долл., включая завтрак" Мы зашли. Вкратце сообщив портье о наших требованиях, Джефф услышал, что наш номер обойдется нам в 69 долл.

— Но агент по бронированию номеров, с которым я только что разговаривал по телефону, сказал мне, что цена номера 62 долл. В чем же дело? И, кстати, как быть с лозунгом о 55,95 долл. у входа? Я могу получить номер по этой цене?

— О, — последовал ответ, — это были специальные весенние скидки. Сейчас они уже не действуют. (На дворе был конец июня.)

Джефф ответил:

— Но почему вы тогда продолжаете рекламировать эту цену? Незаконно объявлять в рекламе одну цену, а запрашивать другую.

— Разрешите, я позову менеджера, — последовал встревоженный ответ. Явился менеджер. В середине разговора, когда Джефф горячо обсуждал с менеджером все те же вопросы, что и с портье, Кристофер наконец вмешался:

— Между прочим, насколько я знаю, вы ведь предлагаете гарантию удовлетворения клиентов, я правильно понимаю?

— Да, но не для тех, кто селится в номерах за 55,95 долл., — ответил менеджер.

— А для кого?

— Только для тех, кто живет в хороших номерах.

— Вы хотите сказать, что у вас в гостинице есть и плохие?

— Ну, у нас есть еще не обновленные номера. Их мы и сдаем за 55,95 долл. Но на сегодня они все уже сданы.

— Похоже, Джефф, — сказал Кристофер, — что нам лучше снять номер подороже. А то я не уверен, что завтра ты будешь доволен ночлегом.

— А я говорил вам, что в выходные наши гарантии недействительны? — поспешно спросил менеджер.

— Нет, — рявкнул Джефф, в течение 15 лет проработавший на правительство Соединенных Штатов Америки, анализируя доходно-расходный баланс государства. — И это так же противозаконно, как и все, что вы тут говорите!

— Подождите минутку, — сказал менеджер с таким озадаченным видом, будто его только что осенило. — Давайте посмотрим.

Уйдя с головой в компьютер, он неистово застучал по клавишам, создавая впечатление, что чрезвычайно озабочен нашей проблемой. Выдержав необходимую паузу, он высунул голову, на сей раз широко улыбаясь.

— Оказывается, один из клиентов, вначале заказавший номер за 55,95 долл., позвонил и сообщил, что желает снять что-нибудь подороже. Но его переезд не зафиксирован в компьютере Я мог бы предложить вам эту комнату, но безо всяких гарантий качества.

— Мы берем ее, — сказал вконец измучившийся Рокси.

и потребностей клиентов оказала огромное влияние на способ ведения бизнеса в корпорации *Promus*.

После проведения количественного исследования, основанного на опросе клиентов, компания провела опрос своих наиболее прогрессивных и ориентированных на клиентов менеджеров, стараясь понять их отношение к предлагаемым гарантиям. Выяснилось, что даже те, кто в принципе полностью поддерживали идею гарантии, не могли избавиться от следующих сомнений.

- Не будут ли клиенты мошенничать и выдвигать необоснованные требования?
- Не приведет ли это к разбазариванию сотрудниками материальных запасов компании?
- Какова будет выгода от наших усилий, направленных на повышение уровня удовлетворения клиентов?

Пробное тестирование

Чтобы подготовиться к введению гарантий, компания провела пробное тестирование на базе 30 отелей, которые уже пользовались репутацией предприятий с отличным уровнем обслуживания. Ключевую роль в данном случае играла подготовка кадров. Прежде всего обучение прошли генеральные менеджеры. Им объяснили основы гарантий — ее суть и принципы действия. Затем генеральные менеджеры обучали остальных служащих. Менеджеры учились брать на себя функции лидера и проявлять свое стремление всячески поддерживать стратегию предоставления гарантий и оказывать помощь сотрудникам в решении проблем, возникающих у клиентов. И наконец, суть гарантий была объяснена гостям отелей.

Даже в заведениях с высокой культурой обслуживания, ориентированных на максимально качественное обслуживание клиентов, исследователи корпорации *Promus* обнаружили, что служащие, непосредственно контактирующие с постояльцами, зачастую не имели *полномочий*, достаточных для 100%-ного удовлетворения клиентов. Кроме того, обслуживающий персонал не всегда чувствовал свою непосредственную личную ответственность за удовлетворение нужд постояльцев. Служащие гостиниц должны были понять, что их рабочие обязанности должны выйти за рамки тех чисто функциональных ролей, для исполнения которых они нанимались изначально (управление материальными ценностями, обслуживание завтраками, регистрация клиентов и т.д.).

Менеджерам и служащим дополнительно объяснили, что введение гарантий предпринято не для разбазаривания средств, а для удовлетворения клиентов. Их учили, что полное удовлетворение постояльцев должно достигаться прежде всего за счет быстрого и качественного исправления недостатков обслуживания. Служащих поощряли творчески подходить к улаживанию недоразумений на месте и относиться к гарантии как к спасательной "сети", с помощью которой они могли "выловить" тех гостей, которые еще не были полностью удовлетворены.

После ознакомления с основными концепциями гарантий 100%-ного удовлетворения клиентов генеральных менеджеров попросили сформировать группы по 10–12 человек; персонал же попросили перечислить положительные и отрицательные аспекты гарантии. Всего лишь некоторые из групп сумели составить список преимуществ в одну-две страницы, но абсолютно все с легкостью перечислили массу недостатков. Один из таких списков насчитывал 26 страниц. Руководство корпорации тщательно, один за другим, проанализировало все отрицательные моменты, указанные менеджерами. Следует сказать, что указанные недостатки были приблизительно одни и те же и в основном связаны с проблемами управления и контроля. Высказывались даже

опасения, что некоторые клиенты (те, которых мы назвали в главе 3 "недобросовестными") станут мошенничать и злоупотреблять гарантиями (во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" рассказывается, как в отелях корпорации *Promus* выявляют клиентов, склонных к обману и мошенничеству).

Дальнейшие действия

Как часть цикла обратной связи со всеми отелями, работающими под торговой маркой *Promus*, компания каждый квартал рассылает им отчеты, в которых указывается пять главных причин предъявления постояльцами требований о выполнении обещанных гарантий. Менеджерам предлагается помощь в разработке четких планов действий, направленных для устранение источников гарантийных платежей во вверенных им отелях. Благодаря этим действиям и программам стимулирования для сотрудников, преуспевших в качественном обслуживании потребителей, в тех отелях, в которых к гарантиям относились самым серьезным образом, уровень удовлетворения клиентов существенно возрос. По мере того как источники проблем систематически устранялись, случаи выплат гарантийных компенсаций становились все более и более редким явлением. А после того как вышеописанный цикл завершался в том или ином отеле сети, его работники становились ярыми сторонниками гарантийных стратегий, и слава об их успехах распространялась на другие звенья этой разветвленной гостиничной сети.

Со временем менеджеры отелей осознали важность двух моментов. Первое: количество гостей, требующих денежной компенсации, составляет лишь небольшой процент ото всех клиентов. Второе: доля недобросовестных клиентов в этой группе и вовсе ничтожна. Один из менеджеров как-то заметил: "В один прекрасный момент я понял, что за все время управления отелем мне пришлось столкнуться всего с половиной процента клиентов, фактически настаивающих на получении гарантии. И всего лишь 5% клиентов от этого количества прибегли к обману. Если посмотреть на дело с этой точки зрения, то моя деятельность была нацелена на клиентуру, приносящую не более чем 0,025% от общей прибыли".

Опыт показал, что клиенты отелей в действительности заинтересованы не столько в денежной компенсации, сколько в получении тех удобств, за которые они заплатили. А поскольку 100%-ная гарантия качественного обслуживания корпорации *Promus* обещает именно это, она стала мощным инструментом для привлечения и удержания клиентов в гостиницы этой сети. Анализ, проведенный в 1996 году, показал, что:

- 54% опрошенных постояльцев заявили, что начали предпочитать останавливаться в отелях *Promus* именно из-за гарантий;
- 77% опрошенных гостей признались, что хотели бы снова остановиться в том же самом отеле корпорации *Promus*;
- 93% опрошенных гостей высказали пожелание в следующий раз поселиться в каком-либо другом отеле корпорации *Promus*;
- 59% опрошенных гостей уже повторно останавливались в понравившемся им отеле корпорации *Promus*.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Как выявить клиента-обманщика

Система мониторинга за выполнением гарантий корпорации *Promus* предусматривает способы выявления недобросовестных клиентов, мошенничающих с гарантийными выплатами. Обычно такие люди предъявляют вымышленные жалобы относительно некачественного обслуживания и требуют возврата суммы, уплаченной ими за номер. Клиенты, проявившие склонность к таким действиям, пользуются повышенным вниманием со стороны компании — за ними постоянно наблюдают сотрудники так называемой "Группы помощи гостям", организованной корпорацией *Promus*. При первой представившейся возможности старшие менеджеры звонят таким гостям, чтобы расспросить об условиях их пребывания в отеле. Разговор обычно начинается так: "Добрый день, г-н Джонс. Я — глава "Группы помощи гостям" корпорации *Promus*. Мне сообщили, что у вас возникали проблемы и затруднения в четырех наших заведениях, в которых вы раньше останавливались. Поскольку мы очень серьезно относимся к предоставляемым нами гарантиям, я решил позвонить и выяснить причины вашего недовольства нами в прошлом". И следует отметить, что обычно ответом служит гробовая тишина! Иногда за тишиной следует вопрос, как менеджеру удалось узнать о бывших проблемах. Не обходится также и без юмористических моментов. Так, например, одного клиента, который на протяжении своего путешествия по Соединенным Штатам Америки требовал выплаты гарантии 17 раз, как-то будто невзначай спросили:

— А где вам нравится останавливаться во время ваших поездок?

— Только в гостиницах *Hampton Inn*, — немедленно и с энтузиазмом ответил тот.

— Однако, — сказал управляющий, который вел с ним телефонный разговор, — наши записи показывают, что последние 17 раз, когда вы останавливались в *Hampton Inn*, вы требовали стопроцентную компенсацию за недостаточно качественное обслуживание.

— Вот потому-то они мне и нравятся! — заявил постоялец (по профессии шофер-дальнобойщик).

Разработка гарантий высокого качества услуг

Среди причин успеха *Promus* в реализации стратегии предоставления гарантий следует отметить тщательно планирование, учет мнений менеджеров и других работников, огромное внимание к подготовке персонала и готовность наделять сотрудников широкими полномочиями. Компания оценила возможность неправомерного использования клиентами гарантийных обязательств, данных компанией — в частности, когда они предъявляют необоснованные требования о предоставлении бесплатного ночлега в отеле сети, — и определила, что к такому обману прибегает лишь очень незначительная часть постояльцев. Таким образом, когда гости официально обращаются с жалобой, деньги возвращаются им сразу, без малейших колебаний. Однако управленческий персонал гостиниц вовсе не так наивен, как может показаться: любые жалобы, повлекшие за собой издержки, связанные с покрытием гарантийных обязательств, тщательно проверяются и регистрируются, а все подозрительные и неоднократно повторяющиеся жалобы отслеживаются.

Особые гарантии

Гарантийные обязательства должны быть изложены в предельно понятной для сотрудников компании и потребителей форме. Иногда это означает использование условий гарантий, направленных на удовлетворение каких-либо конкретных аспектов обслуживания, а не эффективности предоставления услуг в целом. Так, например, Ирландский совет по электроснабжению (Irish Electricity Board — ESB) перечисляет в своей "Хартии потребителей" 12 четко определенных обязательств организации. Компания дает гарантии качественного обслуживания в таких случаях, как ремонт сети, подводка основного кабеля, измерение показателей счетчиков и регулярное посещение потребителей. По каждому элементу в ESB разработан стандарт обслуживания, например, гарантированный определенный срок прибытия сотрудников компании при вызове потребителя. При этом, если компания не выполнит принятые на себя обязательства, потребитель получит от нее денежную компенсацию. Хартия составлена на очень простом и доступном языке. В ней рассказывается о том, что именно должен предпринять потребитель, столкнувшись с одной из проблем, подпадающих под 12 гарантийных обязательств компании. Сумма компенсационных выплат составляет 26–130 долл., в зависимости от типа возникшей проблемы, а также от того, кто потребитель — домохозяйство или корпоративный клиент.

Как правильно использовать гарантии

Всегда ли сервисные компании должны предлагать своим потребителям гарантии высокого качества обслуживания? По мнению А. Острома и К. Харта, прежде чем идти на такие действия, менеджеры должны тщательно проанализировать сильные и слабые стороны своих фирм с учетом рынков сбыта, на которых они работают [19]. Компаниям, и без того пользующимся репутацией фирм, оказывающих услуги высокого качества, часто нет никакого смысла вводить гарантийные обязательства. По сути, в этом случае такие действия могут даже повредить их имиджу. И, наоборот, компании, качество услуг которых оставляет желать лучшего, первым делом должны повысить качество обслуживания до определенного достойного уровня, иначе им постоянно придется нести расходы, связанные с выполнением своих гарантийных обязательств. Сервисные фирмы с большой текучестью кадров, служащие которых относятся к работе без личной заинтересованности, "спустя рукава"; которые не могут позволить себе нанять хороших менеджеров, также находятся в положении, не подходящем для того, чтобы начать предлагать своим потребителям гарантии качества. Точно так же фирмам, качество услуг которых практически нельзя контролировать, поскольку оно определяется прежде всего набором внешних факторов, вводить гарантии услуг просто неразумно (ведь их качество нельзя повысить за счет реализации каких-либо внутренних стратегий).

Поскольку предложение гарантий является маркетинговой стратегией, прежде чем это сделать, менеджеры должны задаться следующим вопросом: превысят ли выгоды и преимущества вследствие введения гарантий издержки, понесенные компанией в связи с их внедрением. Выгоды от привлечения дополнительных клиентов компании, появившихся благодаря введению гарантий, должны покрывать компенсационные выплаты при неудачно оказанных услугах, а также денежные вложения, направленные на повышение эффективности деятельности компании и улучшение работы персонала. Следует, однако, помнить, что при оценке выгод и преимуществ после введения гарантий менеджеры должны учитывать их потенциальное влияние на долговременную продуктивность компании; то, что они способствуют повышению мотивированности и укреплению чувства гордости сотрудников, а также расширяют возможности фирмы нанимать и удерживать самых лучших работников.

На рынках, на которых приобретение и использование услуг, по мнению потребителей, связано с незначительным финансовым, личным или психологическим риском, необходимо также максимально точно определить дополнительную ценность от введения гарантий высокого качества обслуживания. Если же для рынка характерен значительный воспринимаемый потребителями риск, а различия в качестве услуг, предлагаемых фирмами-конкурентами, с точки зрения клиентов практически отсутствуют, то компания, которая введет эффективную систему гарантий, получит существенные преимущества и сможет четко дифференцировать свои услуги среди услуг конкурентов. А как следует поступать менеджерам, если один или несколько конкурентов их фирмы уже ввели систему гарантий? Не предпринимать ничего — рискованно, поскольку потребители могут принять такое фактическое бездействие компании за признание ее непостоянства в качестве оказываемых ею услуг. Существует также вероятность того, что наличие гарантий со временем может стать одним из критериев, на основе которых потребитель принимает решение о приобретении услуг той или иной фирмы. Таким образом, наилучшим выходом в данной ситуации окажется привлечение внимания потребителей за счет введения таких гарантий, которые не только четко выделят фирму среди ее конкурентов, но и сделают невозможным для последних быстро подняться до такого уровня и, тем более, превысить его.

Резюме

Постоянная поддержка связи с клиентами за счет сбора их жалоб, предложений и отзывов представляет отличный способ повышения уровня удовлетворенности потребителей услуг. Это прекрасная возможность проникнуть в сердца и сознание людей. В подавляющем большинстве случаев клиенты, подающие жалобы, выражают при этом свое желание и в дальнейшем поддерживать отношения с данной сервисной фирмой. При этом они указывают компании на недостатки в обслуживании и показывают ей, что рассчитывают на их скорое исправление.

Компании, работающие в сфере обслуживания, должны разработать эффективные стратегии восстановления сервисного процесса, давшего сбой. Это даст им возможность поддерживать расположение их клиентов, что очень значимо для долговременного успеха любого предприятия. Служащие компании должны также постоянно учиться на своих ошибках и делать все возможное, чтобы устранить имеющиеся проблемы. Следует помнить, что даже самая лучшая программа восстановления сервисного процесса с точки зрения клиента не так хороша, как качественное и вежливое обслуживание с первого раза. Необходимо также заметить, что правильно спланированные программы предоставления безусловных сервисных гарантий на практике доказали, что они служат мощным инструментом как для выявления путей совершенствования, так и для формирования в компании культуры, при которой персонал самостоятельно и активно делает все возможное для всестороннего удовлетворения своих клиентов.

Вопросы

1. Перечислите, к каким действиям может прибегнуть неудовлетворенный потребитель.
2. Опишите факторы, способные удержать неудовлетворенного потребителя от подачи официальной жалобы.
3. Какие выводы могут сделать менеджеры из результатов исследований *TARP*, описанных в этой главе?

4. Вспомните, случалось ли вам в последнее время быть недовольным оказанными услугами? Заставило ли это вас прибегнуть к подаче жалобы? Если нет, то почему?
5. Примените принципы эффективного решения проблем обслуживания в одной из знакомых вам сервисных организаций. Опишите, как эта компания следует (либо не следует) данным принципам. Какое влияние это оказывает на эффективность удержания этой фирмой ее постоянных клиентов?
6. Оцените сервисные гарантии, внедренные корпорацией *Promus Hotels*. Каковы, на ваш взгляд, преимущества и недостатки этой системы?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Вспомните, когда вам пришлось в последний раз столкнуться с обслуживанием низкого качества. Подали ли вы жалобу? Почему? Если нет, также объясните — почему.
2. В какие инстанции вам сложнее всего и легче всего обратиться с жалобой? Почему? Каким образом фирмы, работающие в сфере услуг, могли бы повысить вашу уверенность в том, что поданная жалоба даст желаемый результат и что она послужит надежным средством укрепления обратной связи с вами и с другими потребителями?
3. Когда в последний раз вы были полностью удовлетворены действиями сервисной компании, предпринятыми в ответ на вашу жалобу? Опишите подробно, что произошло и что именно способствовало вашему полному удовлетворению.
4. Выберите трех человек среди ваших знакомых и попросите каждого из них вспомнить несколько случаев за последний год, когда они остались неудовлетворенными услугами или товарами, приобретенными в розничном магазине. Какие действия они предприняли в каждой из этих ситуаций (если предприняли вообще) и каковы были результаты этих действий? (Если действия не предпринимались, то расспросите о причинах такого решения.)

КОММЕНТАРИИ

1. Oren Harari, "Thank Heavens for Complainers", *Management Review*, March 1997, p. 25–29.
2. Technical Assistance Research Programs Institute (TARP), *Consumer Complaint Handling in America*; An Update Study, Part II (Washington, DC: TARP and U.S. Office of Consumer Affairs, April 1986).
3. Susan M. Keveaney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, April 1995, p. 71–82.
4. Bernd Stauss, "Global Word of Mouth", *Marketing Management*, Fall 1997, p. 28–30.
5. Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugine W. Anderson, Jaesung Cha, Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, October 1996, p. 7–18.
6. Society of Consumer Affairs Professionals (SOCAP), *SOCAP-TARP Study of Consumer Complaint Behavior in Australia* (Sydney: SOCAP, 1995).

7. Cathy Goodwin, B.J. Verhage, "Role Perception of Services: A Cross-Cultural Comparison with Behavioral Implications", *Journal of Economic Psychology*, October 1990, p. 543–558.

8. Christopher W.L. Hart, James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, July–August 1990, p. 148–156.

9. TARP, *Consumer Complaint Handling in America*.

10. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: The Free Press, 1995), p. 94.

11. Barbara R. Lewis, "Customer Care in Services", in W.J. Glynn, J.G. Barnes (ed.), *Understanding Services Management* (Chichester UK: Wiley, 1995), p. 57–89.

12. Christo Boshoff, "An Experemental Study of Service Recovery Options", *International Journal of Service Industry Management*, February 1997, p. 110–130.

13. Цитаты из статьи John Goodman, "Improving Service Doesn't Always Require Big Investment", *The Service Edge*, July–August 1990, p. 3.

14. Bernd Strauss, Christian Friege, "Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management", *Journal of Service Research*, May 1999, p. 347–361.

15. David E. Bowen, Robert Johnston, "Internal Service Recovery: Developing a New Construct", *International Journal of Service Industry Management*, February 1999, p. 118–131.

16. Rebecca Blumenstein, Stephanie N. Mehta, "Lost in the Shuffle: As the Telecoms Merge and Cut Costs, Service Is Often a Casualty", *Wall Street Journal*, January 19, 2000, p. A1, A6.

17. Christopher W.L. Hart, "The Power of Unconditional Service Guarantees", *Harvard Business Review*, July-August 1990, p. 54-62.

18. Информация о корпорации *Promus* и гарантиях 100%-ного удовлетворения клиентов в сети гостиниц *Hampton Inn* взята из книги Christopher W. Hart with Elizabeth Long, *Extraordinary Guarantees* (New York: AMACOM, 1997).

19. Amy L. Ostrom, Christopher Hart, "Service Guarantees: Research and Practice", in T. Schwartz, D. Jacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), p. 299–316.

Слушайте потребителя! Концепция информационной системы качества услуг

Леонард Л. Берри, А. Парасураман*

Для усовершенствования процесса обслуживания сервисные компании должны проводить исследования самых разных групп потребителей. Только это позволит им считать, что они знают мнение своих клиентов и правильно реагируют на их предложения.

Умение прислушаться к мнению потребителя оказывает огромное влияние на качество услуг, предоставляемых любой сервисной фирмой. Фирмы, которые настойчиво стремятся к повышению качества обслуживания, должны постоянно прислушиваться к трем типам клиентов: к внешним потребителям, которые когда-либо пользовались услугами компании; к клиентам конкурентов, которых компания хотела бы видеть своими; к внутренним потребителям (сотрудникам фирмы), которые зависят от качества внутреннего обслуживания в процессе предоставления собственных услуг. Любые инвестиции в совершенствование сервисного процесса, предпринятые без учета мнений этих групп, не позволяют компании надеяться на что-либо большее, чем минимальная прибыль.

В этой статье мы обсудим концепцию информационных систем, используемых для повышения качества услуг. Мы считаем, что сервисные компании должны создавать постоянно действующие системы отслеживания мнений разных групп потребителей, используя для этого самые разнообразные методы. Любое отдельно взятое исследование качества услуг напоминает фотоснимок конкретного действия в конкретное время с точки зрения одного человека. Более глубокое видение и информационно обоснованные решения могут возникнуть только на основе целой серии таких "снимков", сделанных "под разными углами" и с использованием разных "оптических приспособлений". В этом и заключается суть систематического подхода к изучению мнений потребителей.

Систематический сбор и анализ мнений потребителей

Информационная система качества услуг основана на использовании различных исследовательских методов для систематического отбора, организации и распространения информации о качестве обслуживания с целью облегчения и усовершенствования процесса принятия управленческих решений. Постоянно обновляемая информация поступает в базы данных, которыми менеджеры пользуются при принятии как повседневных решений, так и решений в экстремальных ситуациях.

Следует особо отметить необходимость нескольких исследовательских подходов, поскольку каждый конкретный метод имеет как преимущества, так и недостатки и ограничения. Комбинация

---

* *Воспроизводится с разрешения* Sloan Management Review, *Spring 1997.*
Copyright© 1997 by Sloan Management Review Association. Все права защищены.

разных методов позволяет фирмам с выгодой использовать их сильные стороны и компенсировать слабые Постоянный сбор информации и ее распространение среди сотрудников, принимающих решения, позволяют выявить различные *модели, или шаблоны,* изменений, например изменений вкусов и предпочтений потребителей по отношению к конкретным услугам либо понижению или повышению уровня обслуживания в самой компании или у ее конкурента

Эффективная информационная система отслеживания качества услуг дает руководителям компании возможность получить как общую картину в целом, так и набор более детальных "картин" Она показывает сотрудникам, ответственным за принятие решений, какие характеристики их услуг важны для существующих и потенциальных потребителей, какие элементы сервисной системы компании работают хорошо, а какие плохо, какие инвестиции приносят наибольшую прибыль Эта система помогает компании правильно спланировать мероприятия, нацеленные на повышение качества обслуживания, и оптимально распределить имеющиеся ресурсы Она также весьма эффективна для мотивации управленческого персонала к совершенствованию сервисного процесса, поскольку с ее помощью можно сравнивать качество услуг в разных подразделениях компании и "привязать" систему материального поощрения к результатам этой оценки Кроме того, эта система обосновывает систему вознаграждений персонала, непосредственно контактирующего с клиентами, так как с ее помощью легко выявить тех из них, кто работает наиболее эффективно (Основные преимущества информационной системы качества услуг наглядно отображены на рис 1)

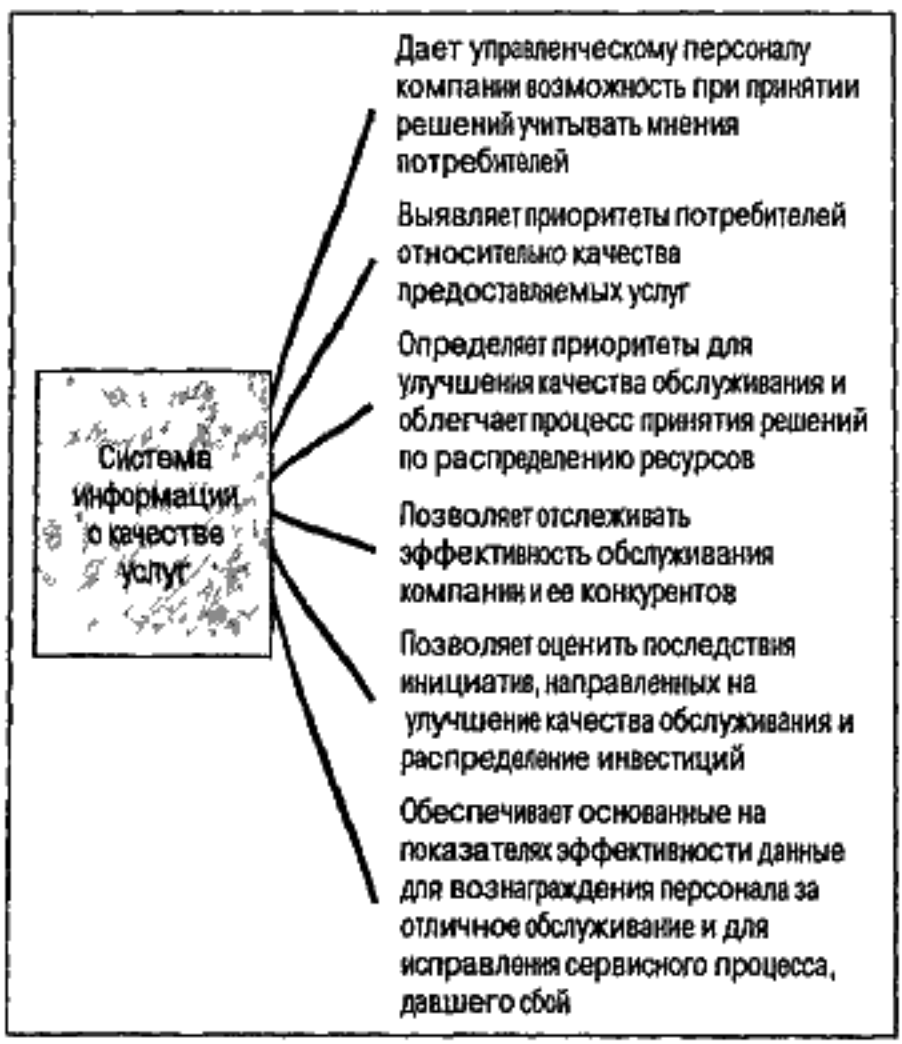


Рис. 1. Основные преимущества эффективной системы информации о качестве услуг

Источник L Berry, *On Great Service A Framework for Action* (New York Free Press, 1995), p 34

Улучшение качества обслуживания в организациях – трудная задача Для ее выполнения необходимо знать, как действовать в разных случаях, например при освоении новых технологий и сервисных систем, при отборе сотрудников, при их подготовке и обучении, надо также знать, какие системы вознаграждения персонала следует использовать Фирма должна определить, каким образом осуществлять эту деятельность и как сделать так, чтобы отдельные мероприятия стали частями единой системы постоянного повышения качества обслуживания Действительное, реальное повышение качества услуг требует применения интегрированной стратегии, основанной на систематическом выслушивании мнений и предложений потребителей Разрозненные и неполные исследования, использование устаревших данных, а также выводы о мнениях клиентов, которые не доносятся до заинтересованной аудитории, не обеспечат достаточной поддержки для повышения уровня обслуживания

Методы исследований качества услуг

Для создания эффективной информационной системы качества услуг компания должна выбрать наиболее подходящие для нее исследовательские методы изо всех возможных (табл 1) Ни одна фирма не будет использовать все перечисленные в таблице способы исследований одновременно слишком большой объем информации мешает получить четкую картину и способен напугать будущих пользователей этих данных С другой стороны, недостаточное количество информации в определенной мере превращает процесс принятия решений в "гадание на кофейной гуще" и, что еще хуже, нередко приводит к неправильным управленческим решениям То, какие именно методы исследования качества услуг выбирает та или иная сервисная компания, определяется природой предоставляемых ею услуг, используемой ею сервисной стратегией и потребностями служащих, непосредственных пользователей полученной информации

Так, производитель промышленного оборудования может решить воспользоваться анализом качества сервиса для того, чтобы собрать полную и неискаженную информацию в непосредственных диалогах с потребителями, определить приоритеты в технической поддержке и обслуживании своей продукции и укрепить свои взаимоотношения с покупателями При этом в ресторанном бизнесе, ориентированном прежде всего на единичные контакты с клиентами, такой анализ, по всей видимости, будет намного менее эффективным, чем некоторые другие исследовательские методы Компании, которая специализируется на сдаче в аренду лимузинов, вследствие специфического характера своего бизнеса, основанного на тесной взаимосвязи между фирмой и потребителем, следует обратить внимание прежде всего на исследования, позволяющие выявить, кто обратился в фирму за последнее время, кто из клиентов стал реже пользоваться ее услугами и кто вообще ушел к конкуренту Именно этот подход позволит ей вовремя провести корректирующие мероприятия А компания, которая предоставляет услуги такси, по всей вероятности, не сможет, да и не захочет использовать этот исследовательский метод вследствие того, что маркетинговый потенциал тесных и постоянных взаимоотношений с потребителями у таких фирм минимален Фирма, стратегия которой основывается прежде всего на стабильности и надежности предоставляемых ею услуг, скорее всего решит собирать и анализировать жалобы своих потребителей, что наиболее эффективно позволит ей определить конкретные препятствия для ее успешной работы Компании же, стратегия которой зависит от эффективности обслуживания в пунктах продаж, следует воспользоваться таким методом, как "тайный покупатель", благодаря чему она сможет наладить обратную связь с каждым конкретным работником, предоставляющим услуги

Таблица 1. Исследовательские методы, применяемые для создания информационных систем в области качества услуг

Тип	Описание	Цель	Частота**	Ограничения
Опросы потребителей при каждой сделке*	Опрос об удовлетворении потребителей качеством обслуживания непосредственно по завершении сервисного контакта	Узнать мнение потребителя, пока его впечатления еще свежи; если потребитель высказывает негативное мнение, быстро предпринять соответствующие меры для исправления ситуации	Постоянно	Нацелено на выявление только последнего впечатления, а не мнения в общем. Из опроса полностью исключены клиенты других компаний
"Тайный покупатель"	Исследователи становятся "потребителями" и на собственном опыте выясняют и оценивают качество оказываемых услуг	Оценить действия каждого сотрудника, участвующего в сервисном процессе, для дальнейшего использования этой информации при обучении, подготовке, оценке эффективности и вознаграждении сервисного персонала; выявить слабые и сильные стороны процесса предоставления контактных услуг	Ежеквартально	Субъективная оценка, исследователи могут оказаться более требовательными, чем были бы на их месте обычные потребители. Высокий уровень затрат не позволяет проводить эти исследования часто, при неправильном проведении таких исследований они могут нанести вред моральному духу сотрудников компании
Опросы новых клиентов, потребителей, реже обращающихся в фирму, и "потерянных" потребителей	Опросы проводятся для выяснения, почему потребители выбрали данную фирму; почему они сократили потребление ее услуг и почему они решили сменить поставщика услуг	Оценить влияние, которое оказывает качество обслуживания и другие характеристики сервисного процесса на приверженность потребителей данной фирме	Постоянно	Фирма должна уметь выявлять и отслеживать использование услуг каждым конкретным потребителем

Тип	Описание	Цель	Частота**	Ограничения
Проведение фокус-групп	Целенаправленный опрос небольшой группы, обычно состоящей из 8–12 человек. Вопросы касаются одной конкретной темы. Опрос проводится среди потребителей, непотребителей или среди сотрудников компании	Обеспечить возможность участникам опроса предлагать новые идеи относительно повышения качества обслуживания; обеспечить быструю неформальную обратную связь с потребителями по вопросам качества услуг	В случае необходимости	Динамичный характер таких интервью часто предотвращает выход на поверхность некоторых важных вопросов; по сути, обсуждения в фокус-группах представляют собой "мозговую атаку". Полученная информация не проектируется на группы населения, мнение которых интересует компанию. Исследования в фокус-группах наиболее эффективны, если они используются в совокупности с проектируемыми исследованиями
Потребительские консультационные группы	Группы потребителей, периодически нанимаемые компанией для обратной связи и консультаций по вопросам эффективности обслуживания и другим проблемам. Данные собираются во время встреч, по телефону, из опросников, рассылаемых почтой, и с использованием других средств. Могут формироваться также консультационные группы из сотрудников фирмы	Наладить четкую и своевременную обратную связь и собрать мнения и предложения относительно повышения качества услуг опытных потребителей, которые сотрудничают с компанией благодаря объединяющей природе консультационной группы	Ежеквартально	Полученные данные не всегда проектируются на всю потребительскую базу. Непотребители из исследования исключаются. Иногда члены группы начинают считать себя "экспертами" и практически уже не представляют потребительскую массу

Продолжение табл. 1

Тип	Описание	Цель	Частота**	Ограничения
Обзоры по вопросам обслуживания	Периодические встречи с потребителями (или классами потребителей) для обсуждения и оценки их взаимосвязей с фирмой в сервисном процессе. Желательно разработать формальный процесс со стандартным набором вопросов; ответы потребителей следует заносить в базу данных; общение с потребителями должно носить постоянный характер	Определить ожидания и восприятие потребителей, аффективности работы компании, а также выявить приоритеты для совершенствования сервисного процесса в личной беседе. Возможность заглянуть в будущее, а не только изучить прошлый опыт. Возможность включить в обсуждение многих людей, ответственных за принятие решений, а также тех, кто на эти решения влияет	Ежегодно или раз в полгода	Требует больших временных и денежных затрат. Больше всего подходит для фирм, предлагающих сложные услуги, основанные на постоянных взаимоотношениях с потребителями
Сбор жалоб, предложений и комментариев потребителей*	Система сбора, классификации и распространения жалоб и предложений потребителей среди сотрудников фирмы	Выявить наиболее типичные сбои в сервисном процессе для их последующего исправления. В общении с потребителями выявить способы совершенствования сервисного процесса или укрепления взаимосвязей с потребителями каким-либо другим способом	Постоянно	Неудовлетворенные потребители часто не обращаются со своими жалобами напрямую в компанию. Анализ жалоб потребителей и их предложений по поводу качества обслуживания дает неполную картину состояния дел на фирме

Продолжение табл. 1

Тип	Описание	Цель	Частота**	Ограничения
Общие обзоры рынка	Обзоры, позволяющие оценить услуги, предоставляемые компанией, в целом. Исследования включают оценку мнений внешних потребителей компании и клиентов фирм-конкурентов, т.е. охватывают весь рынок	Оценить эффективность обслуживания компании по сравнению с ее основными конкурентами; выявить приоритеты в совершенствовании уровня обслуживания; проследить за повышением качества услуг на протяжении длительного времени	Раз в полгода или ежеквартально	Определяет общую оценку потребителями качества предоставляемых услуг, но не позволяет оценить качество отдельных сервисных контактов
Отчеты работников, непосредственно контактирующих с клиентами	Формальный процесс сбора, классификации и распространения мнений и опыта персонала, контактирующего с клиентами, по вопросам качества обслуживания	Сбор и распределение среди управленческого персонала знаний сервисных служащих относительно того, чего ожидают потребители от фирмы и как они воспринимают существующий уровень обслуживания	Постоянно либо ежемесячно	Некоторые сотрудники более добросовестно и эффективно работают над своими отчетами, чем другие. Сотрудники не всегда готовы делиться с управленческим персоналом информацией негативного характера
Опросы сотрудников	Опросы обслуживающего персонала по поводу получаемых и предоставляемых ими услуг, а также о качестве их "жизни" на работе	Оценить качество внутренних услуг; определить препятствия, с точки зрения сотрудников компании мешающие повышению уровня обслуживания; узнать о моральном состоянии и взглядах сотрудников компании.	Ежеквартально	Сильная сторона подобных исследований одновременно оборачивается и их недостатком, сотрудники компании рассматривают процесс предоставления услуг с точки зрения своих выгод, исходя из своего зачастую пристрастного и необъективного мнения.

Окончание табл. 1

Тип	Описание	Цель	Частота**	Ограничения
		Опросы сотрудников позволяют понять, почему уровень обслуживания данной фирмы именно такой, каков он есть на данный момент		Сотрудники компании могут предоставить весьма ценную информацию о причинах, лежащих в основе сервисных проблем, но их интерпретация ситуации не всегда бывает объективной и верной
Текущие данные по операционному сервисному процессу	Система сбора, классификации и распределения основной информации относительно эффективности сервисного процесса и эксплуатационных показателей, например, данные о том, как часто приходилось принимать корректирующие меры, как часто сервисная система давала сбой и каковы издержки сервисного процесса	Контролировать основные показатели эффективности и при необходимости предпринимать меры по повышению уровня обслуживания. Соотнести информацию о текущей эффективности с данными, полученными в процессе обратной связи с потребителями и сотрудниками компании	Постоянно	Информация о текущей эффективности не всегда соответствует тому, как уровень обслуживания воспринимается потребителями. Главным вопросом в ходе данного исследования остается "что происходит", а не "почему это происходит"

Примечания

* Этот тип исследований подходит для любой информационной системы качества услуг

** Частота использования изменяется в зависимости от характеристик компании.

Четыре типа исследований, описанных в приведенной далее таблице, применимы практически ко всем организациям и могут считаться основными компонентами информационной системы качества услуг Это опросы потребителей при каждой сделке; сбор жалоб, предложений и комментариев потребителей, общие обзоры рынка и опросы сотрудников Эти исследовательские методы позволяют охватить все три основных типа потребителей (внешних потребителей, потребителей фирм-конкурентов и внутренних потребителей), документально зарегистрировать все потенциально неудачные элементы сервисной системы и наладить обратную связь как по отдельным заключаемым компанией сделкам, так и по качеству обслуживания в общем

Личное участие в процессе выяснения мнений

Следует, однако, помнить, что система информации о качестве услуг не должна полностью заменять непосредственное общение менеджеров компании с потребителями Чтобы получить полную информацию о качестве обслуживания, мало просто ознакомиться с результатами структурированных количественных исследований Для этого необходимо также, чтобы ответственные за принятие решений сотрудники лично участвовали в общении с потребителям и выяснении их мнений Это подразумевает их участие в качестве рядового участника или руководителя различных качественных исследований, например, в анализе по вопросам обслуживания или в фокус-группах Это может быть и менее формальное взаимодействие с потребителем, например, когда представитель руководства авиакомпании лично опрашивает пассажиров об их впечатлении от полета либо когда директор розничного магазина выходит в торговый зал и беседует с покупателями о том, что им нравится и что вызывает их неудовольствие на данном предприятии

В 1993 году подразделение по работе с наличными средствами *First National Bank of Chicago* изменило метод проведения опросов среди своих клиентов Вместо рассылки опросников по почте, как это делалось прежде, банк начал беседовать с людьми по телефону Такие изменения были вызваны тем, что заполненные опросники возвращали далеко не все клиенты, и от них постоянно поступали предложения относительно повышения эффективности деятельности банка И одним из таких предложений было проведение опросов по телефону, поскольку они более эффективны, а также пожелание, чтобы этими звонками занимались сотрудники, способные решать проблемы, с которыми к ним обращаются клиенты

Банк привлек менеджеров среднего и верхнего звена, которые должны были проводить три 20-минутных телефонных опроса в месяц и, пообщавшись с клиентом из базы данных банка, составить отчет по каждому звонку Менеджеры прошли специальную подготовку по проведению этих интервью, а затем, прежде чем приступить к своим новым обязанностям, каждый из них прошел специальный тест, который позволил оценить результаты этой подготовки Менеджеры банка опросили каждого сотрудника фирм-клиентов, который имел серьезные отношения с банком Они же несли ответственность за дальнейшие решение проблем, выявленных в ходе таких интервью Вице-президент банка по вопросам качества обслуживания Алета Холуб отметила: "Мы на собственном опыте увидели, к каким культурным изменениям может привести переход на более близкое общение с клиентами" [1]

Если компания напрямую узнает мнение своих потребителей, клиентов других компаний и своих сотрудников, ее шансы на правильную, более полную и значимую интерпретацию количественных данных значительно возрастают. Описанный выше пример Первого национального Чикагского банка наглядно показывает нам, какой большой потенциал заложен в том, что компания напрямую общается со своими потребителями, а не просто основывается на многочисленных информационных и аналитических материалах Исследователь Е Мак-Куари сказал по этому поводу следующее "Каждый из нас больше всего верит тому, что видел или слышал он сам В данном

случае основные "игроки" узнают о потребностях и проблемах потребителей непосредственно от них самих, т.е. из самого надежного источника. Наши знания о потребителях значительно обогащаются благодаря самым ярким и бесспорным свидетельствам о качестве наших услуг — свидетельствам, услышанным т самих потребителей" [2].

Тщательно продуманная и реализованная информационная система качества услуг повышает вероятность того, что компания будет инвестировать средства для повышения уровня обслуживания именно в те методы, которые позволят ей достичь максимального результата. Постоянный сбор и распространение информации среди заинтересованных лиц позволяют увидеть не только достижения, но и проблемы; не только сильные стороны, но и слабые. Процесс совершенствования качества услуг — это бесконечное движение, и эффективная информационная система оценки качества услуг постоянно напоминает сервисным компаниям, что впереди у них еще очень много работы.

Разработка информационной системы качества услуг

Основным показателем эффективности системы информации о качестве услуг является то, насколько сильно она повышает эффективность процесса принятия решений при совершенствовании уровня обслуживания. Другим важным критерием служит то, насколько сильно эта система стимулирует управленческий и неуправленческий персонал компании постоянно повышать качество услуг. Выполнив пять перечисленных ниже рекомендаций, можно разработать систему, отвечающую этим двум требованиям.

1. Оценивайте ожидания потребителей относительно уровня обслуживания.
2. Уделяйте особое внимание качеству информации.
3. Следите за мнениями потребителей и фиксируйте их.
4. Связывайте между собой такие показатели, как эффективность обслуживания и общие результаты деятельности фирмы.
5. Работайте с каждым сотрудником фирмы.

Вывод: основные факторы, ведущие к успеху компании, это охват внешних и внутренних потребителей, а также потребителей фирм-конкурентов; использование разных методов оценки показателей деятельности фирмы и их постоянная оценка.

Оценивайте ожидания потребителей относительно уровня обслуживания

Оценка эффективности обслуживания сама по себе имеет намного меньше смысла, если она не сравнивается с ожиданиями потребителей. Потребители оценивают качество услуг на основе своих ожиданий. Представьте, например, что компания оценивает восприятие потребителями качества предоставляемых ею услуг, используя для этого девятибальную шкалу. В результате анализа выясняется, что по такому критерию, как "качественное обслуживание с первого раза", средний балл компании составляет 7,3. Каким образом менеджеры должны интерпретировать этот показатель? Как хороший или плохой? Если не знать, чего потребители ожидали от данной услуги, то на этот вопрос будет сложно ответить. Просто нет базы, на основе которой можно было бы сделать вывод относительно полученных результатов. Так, средний балл 7,3 при оценке на основе восприятия может означать очень разное — в зависимости от того, каков средний уровень балл ожиданий потребителей, например, 7,0 или 8,2. По словам И. Гудмена: "Насколько удовлетворен

удовлетворенный потребитель? Какая хорошая услуга достаточно хороша? К сожалению, компании, которые спрашивают своих клиентов, насколько те удовлетворены, но не исследуют их ожиданий, ответить на эти вопросы не в состоянии" [3].

Мы собрали информацию о качестве услуг, оказанных потребителям фирмой-производителем компьютерной техники (рис 2), и оценили два уровня ожиданий — *желаемый* уровень (обслуживание, каким, на взгляд потребителя, оно может и должно быть) и *адекватный* (самый низкий уровень обслуживания, приемлемый для потребителя). В верхней части зоны толерантности представлен средний желаемый уровень обслуживания, ожидаемый потребителем; в нижней — средний адекватный уровень обслуживания, ожидаемый потребителем. Эффективность обслуживания считается очень высокой, если балл восприятия находится выше зоны толерантности; допустимым, если этот балл находится в пределах этой зоны, и неприемлемым, если балл ниже зоны.

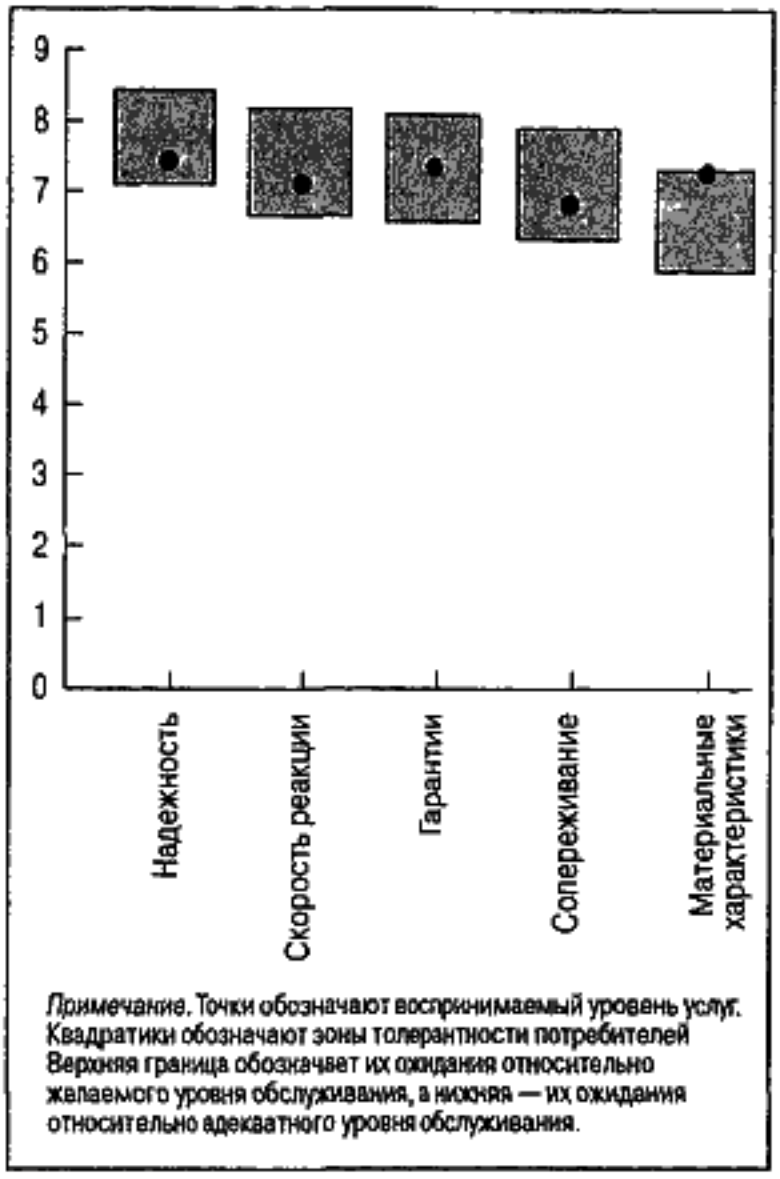


Рис. 2. Рейтинги качества услуг фирмы-производителя компьютерной техники

Сравнив отдельные данные о восприятиях потребителей с комбинированной информацией об их восприятиях и ожиданиях, можно увидеть и осознать диагностическую ценность оценки потребительских ожиданий. Если бы компания — производитель компьютеров обращала внимание исключительно на восприятие потребителей, ее менеджеры вряд ли получили бы достаточно информации для правильного распределения ресурсов, выделяемых фирмой на совершенствование сервисного процесса Дело в том, что баллы восприятия примерно одинаковы по всем

параметрам услуг Однако, включив в анализ данные об ожиданиях потребителей, компания ясно увидит, что в первую очередь ей необходимо заняться повышением надежности услуг, а не их осязаемыми, материальными элементами Несмотря на то, что, судя по баллам восприятия потребителей, надежность и осязаемые характеристики услуг имеют для них примерно одинаковое значение (баллы почти не отличаются), ожидания потребителей относительно надежности намного выше И хотя показатели восприятия потребителей совсем незначительно превышают показатели их ожиданий относительно надежности на адекватном уровне, они также превышают показатели ожиданий относительно осязаемых характеристик услуг на желаемом уровне обслуживания.

Мы также сопоставили данные о восприятии с данными по восприятиям и ожиданиям потребителей компании, специализирующейся на розничной торговле (рис 3) Не располагая информацией об ожиданиях потребителей, управленческий персонал фирмы мог бы решить, что качество обслуживания на фирме приемлемо, поскольку все баллы восприятия находятся по шкале на целый балл выше средней точки 5 Однако, добавив баллы по ожиданиям, они пришли бы к совсем другому выводу, поскольку эффективность обслуживания по четырем из пяти основных характеристик данной услуги доходит даже до минимального уровня, ожидаемого потребителями [4]

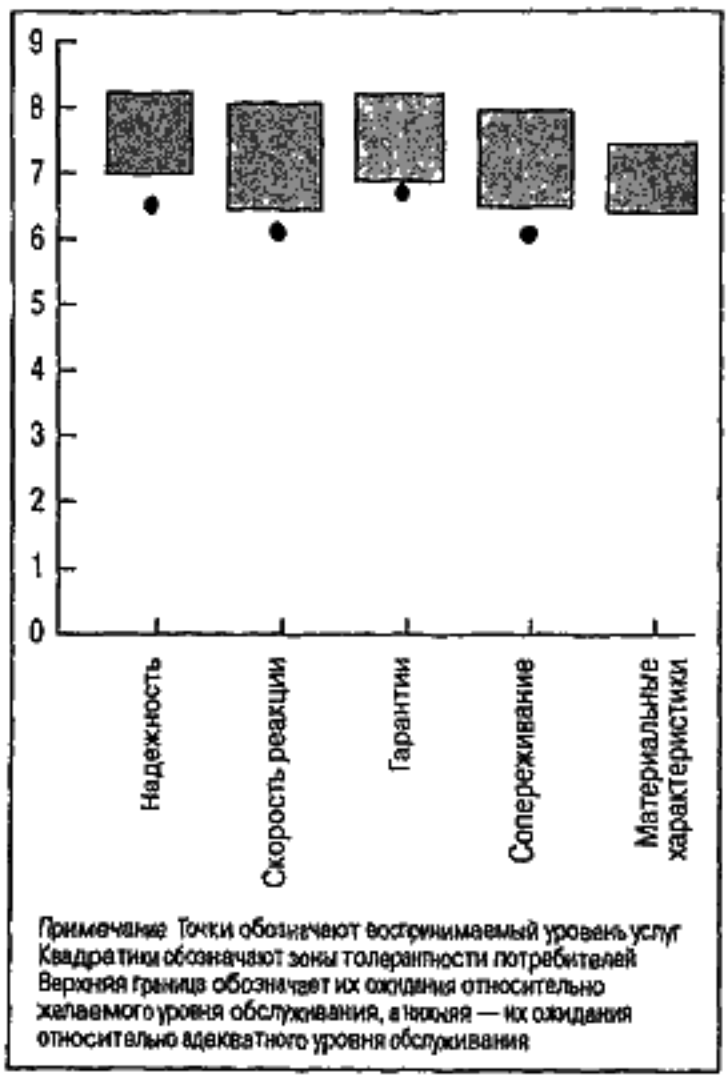


Рис. 3. Рейтинги качества услуг розничной торговой сети

Документальное подтверждение ценности оценки ожиданий потребителей в ходе исследования качества услуг, представленное нами, просто необходимо, поскольку сегодня такие исследования обычно проводятся на основе оценки одного только восприятия Несомненно,

оценка ожиданий усложняет процесс исследования, намного удлиняет его и значительно повышает расходы компании. Более того, абсолютно точно определить ожидания потребителей практически нельзя. Вопросы, связанные с выбором наилучших методов оценки потребительских ожиданий, а также с тем, необходима ли эта процедура вообще, вызвали бурные дискуссии среди специалистов [5]. Сторонники мнения, что оценки одного восприятия потребителей вполне достаточно, обычно аргументируют свою позицию тем, что показатели уровня восприятия более четко объясняют расхождения в общей оценке качества услуг, чем комбинированные показатели восприятия и ожиданий. Рейтинги восприятия действительно лучше объясняют эти расхождения, судя по всему, в первую очередь потому, что части одного целого (т.е. восприятие отдельных характеристик услуг) обычно регрессируют по сравнению с этим целым (оценка восприятия услуг в целом). Но тогда почему же так важно оценить ожидания потребителей по качеству услуг? Потому что, как видно из рис. 2 и 3, менеджеры могут намного больше узнать о путях совершенствования сервисного процесса, если им известны "рамки" потребительских ожиданий, позволяющие им значительно точнее интерпретировать имеющиеся рейтинги восприятия.

Уделяйте особое внимание качеству информации

Целью создания информационной системы качества услуг остается получение *качественной* информации, а не максимального ее количества. Проверить качество информации можно, ответив на следующие вопросы:

- Уместна ли имеющаяся информация?
- Точна ли она?
- Полезна ли она?
- Соответствует ли она контексту?
- Достоверна ли она?
- Понятна ли она?
- Своевременна ли она?

Уместная информация о качестве услуг концентрирует внимание ответственных сотрудников на решении наиболее важных вопросов, нацеленных на удовлетворение и превышение ожиданий внешних потребителей и на привлечение новых клиентов, а также дает работникам компании возможность повысить уровень обслуживания. Чем больше система информации о качестве услуг основана на предпочтениях по отношению к обслуживанию всех трех типов потребителей, тем выше вероятность того, что менеджеры будут вкладывать средства компании в наиболее перспективные проекты, способные значительно повысить качество обслуживания.

Следует отметить, что оценка важности тех или иных характеристик услуг — это не одно и то же, что оценка ожиданий потребителей от услуг, хоть эти понятия тесно связаны между собой. Ожидания потребителей представляют собой сравнительные стандарты, которые используются для оценки эффективности той или иной характеристики услуг. Однако разные характеристики услуг не в одинаковой мере важны для потребителей. Следовательно, чтобы контролировать качество самых важных для потребителей элементов услуг компании по сравнению с ее конкурентами, необходимо определить относительную важность каждого такого элемента по отдельности и сосредоточиться на именно тех элементах, которые в первую очередь формируют общее восприятие потребителя о качестве услуги.

Понятия *точности* и *полезности* информации очень тесно связаны между собой. Информация, которая носит общий характер, редко бывает полезной. Брайан Лунд прокомментировал эту

ситуацию следующим образом: "Одно из самых худших определений, . . которое может дать менеджер низового звена информации о компании — "интересная". "Интересная" в данном случае просто синоним слова "бесполезная". Информация должна быть настолько конкретной, чтобы исполнительные менеджеры могли на ее основе ... предпринять те или иные действия: принять решения, определить приоритеты, разработать программы, отменить проекты" [6].

Информация о том, что должно быть сделано для усовершенствования сервисного процесса, несомненно полезна. Так, в свое время *Chase Manhattan Bank* эмпирическим путем определил, что ведущим элементом, определяющим восприятие клиентами качества такой услуги, как ссуда с оформлением закладной, будет процедура подтверждения. В результате система информации банка постоянно отслеживает эффективность процесса подтверждения закладной, сравнивая ее с показателями конкурентов. Однако при этом банк не останавливается на общем восприятии клиентами этого процесса. Он также исследует другие важнейшие по степени влияния факторы и характеристики услуг, например, скорость подтверждения закладной, качество контактов с клиентами, эффективность процесса оценки качества услуг, объем "бумажной" работы и отсутствие изменений суммы ссуды. Эта информация достаточно точна, и благодаря ей менеджеры банка знают, что делать, и могут взять на себя ответственность за реализацию тех или иных конкретных мер Все основные показатели регулярно обсуждаются на собраниях управленческого персонала банка [7].

Эффективная система информации о качестве услуг представляет нужные данные с учетом их динамики. В любой момент времени такая система способна выдать сведения о том, что более или менее важно в том или ином конкретном *контексте*. Любые новейшие данные особенно ценны, когда они представлены в контексте старой информации. Изучение тенденций изменений позволяет выявить формы, нюансы и идеи, которые при анализе информации на какой-то конкретный момент остались незамеченными. Окупаются ли инвестиции в новые телефонные технологии? Было ли хорошей мыслью изменить процедуру открытия счета? Сократилось ли количество ошибок в сервисном процессе после дополнительных инвестиций в подготовку сотрудников? Повлияла ли реклама услуг фирмы-конкурента на ожидания наших потребителей? Поднял ли новый магазин конкурента его репутацию как отличного сервисного предприятия? Только информация с учетом динамики и тенденций способна дать ответ на эти и многие другие вопросы. Постоянные исследования в разные периоды времени с помощью последовательных критериев и параметров позволяют получить информацию о тенденциях изменений, которая помогает правильно интерпретировать события с учетом конкретного контекста.

Система информации о качестве услуг не способна мотивировать управленческий и неуправленческий персонал фирмы к эффективной работе, если представленные с ее помощью сведения *недостоверны*. Служащие подразделений, незаслуженно низко оцененных при использовании неэффективной информационной системы, могут испытывать замешательство и даже нередко страдают с финансовой точки зрения. Это приводит к тому, что люди начинают сомневаться в ценности такой информации. Компании могут повысить достоверность сведений, предоставив функциональным подразделениям компании возможность разработать свои виды исследований и выбрать определенные темы. Чтобы объяснить сотрудникам смысл таких исследований, можно использовать специальные информационные учебные семинары в форме вопросов–ответов. Результаты исследований необходимо распространять среди сотрудников, четко объясняя методы, применяемые в них, и объем проведенных мероприятий. Использование различных многочисленных исследовательских методов — что составляет основу любой эффективной системы информации о качестве услуг, — также повышает степень достоверности информации, если, конечно, все они приводят к одному и тому же выводу. Для сбора беспристрастной информации рекомендуется обращаться к сторонним компаниям, специализирующимся на таких исследованиях.

Качество информации также определяется тем, насколько она *понятна* для ее пользователей. Уместность, полезность и достоверность — все эти характеристики информации становятся гораздо более важными и значимыми, если информация преподносится в понятной форме. Незнакомые статистические приемы и термины сбивают с толку и пугают пользователей информации, что приводит к неправильному использованию системы и соответственно к неправильным выводам. Любой сервисной компании необходимо общими усилиями разработать легкую в использовании систему с четкими стандартами составления отчетов и четкого представления данных.

Своевременность также важна для качества информации Следует помнить, что все остальные характеристики информации могут оказаться абсолютно бездейственными, если в момент принятия решения необходимые для этого сведения просто отсутствуют Для более эффективного принятия решений и планирования компании должны собирать информацию постоянно. На каждом ежемесячном собрании управленческого персонала должны быть представлены отчеты по результатам опросов потребителей при каждой сделке, а общий анализ рынка должен стать неотъемлемой частью ежегодного процесса планирования и составления бюджета. Анализ жалоб потребителей должен быть представлен на каждом собрании руководства, на котором обсуждается повышение качества обслуживания и которое проводится дважды в месяц. Структура баз данных должна быть построена таким образом, чтобы менеджер в случае надобности мог без труда получить всю нужную ему информацию, учитывающую основные тенденции развития Компании должны постоянно искать новые способы ускорения сбора информации и ее распространения среди служащих Так, например, вместо того, чтобы пользоваться для рассылки опросников респондентам обычной почтой, рекомендуется использовать электронную почту и факс. Результаты исследований можно распространяться по внутренней системе компьютерной связи компании.

Следует помнить, что даже тестирование всех описанных выше критериев качественной информации — уместность, точность, полезность, учет контекста, достоверность, простота и своевременность, — не могут дать полной уверенности в ее качестве. Повышение качества информации — это путь проб и ошибок. Впечатления потребителей от оказанных услуг изменяются от раза к разу, обратная связь с потребителями приносит все новые и новые знания. Создание эффективной системы — это бесконечный процесс всевозможных усовершенствований. Так, Ларри Брандт, директор по обслуживанию потребителей компании *AMP*, которая занимается производством электрических и электронных соединений, сказал о необходимости постоянного усовершенствования следующее: "Мы должны постоянно следить за тем, какие параметры услуг мы оцениваем, почему мы это делаем, становятся ли результаты этой работы неотъемлемой частью эффективности нашей компании, или мы просто теряем впустую наше время и силы" [8].

Следите за мнениями потребителей и фиксируйте их

Самые эффективные системы информации о качестве услуг создаются на основе как количественных, так и качественных баз данных, а не только одних количественных. Количественная информация обычно представляется в цифрах. При этом средние показатели восприятия потребителями конкретных элементов услуг остаются именно средними показателями. Конечно, информация такого типа имеет много преимуществ: простота анализа, возможность сравнения нескольких временных периодов, возможность разработки на ее основе различных проектов. Однако существуют данные, которые нельзя представить в количественном виде. Это, например, тон и тембр голоса, чувства и красочность высказываний потребителей. Отчет о качестве обслуживания, в котором отмечается, что 4% клиентов компании совершенно не удовлетворяет качество ее услуг, а 13% неудовлетворенны частично, вполне возможно, не привлечет внимания управленческого персонала. Однако, если в этом отчете цитируются конкретные высказывания потребителей, менеджеры могут воспринять эту информацию совершенно иначе.

Потребители компаний *GTE Supply* и *Toyota* наглядно доказали, насколько важны высказываемые ими мнения и суждения для эффективной деятельности этих фирм Компания *GTE Supply* закупает разные продукты, необходимых для осуществления телефонной связи их клиентами — местными телефонными компаниями Внедрив в свою деятельность систематические исследования потребностей и мнений потребителей, компания значительно повысила качество обслуживания Эти исследования дают количественную и качественную информацию по каждому клиенту компании Текущие рейтинги уровня качества, представленные в цифровом виде, сравниваются с результатами предыдущих Кроме того, опросы потребителей включают два вопроса, требующих описательного, распространенного ответа "Объясните, почему вы так считаете?" (этот вопрос следует за вопросом относительно общего качества услуг, требующим односложного ответа) и "Что необходимо (если вообще необходимо) сделать для повышения качества обслуживания нашей компании?" Дословные комментарии потребителей заносятся в базу данных и передаются на рассмотрение менеджерам вместе с информацией, представленной в числовом виде Исследователи компании Джеймс Дрю и Тай Фассел комментируют ситуацию следующим образом "Составив таблицу на основе ответов респондентов, можно выявить специфические характеристики сервисных контактов компании с потребителями, которые, по мнению последних, требуют усовершенствования А подробные, распространенные комментарии потребителей особенно эффективно мотивируют менеджеров низового звена, придавая таким таблицам дополнительный смысл и человечность" [9]

Компания *Toyota* вывела на рынок серию роскошных автомобилей марки Lexus в конце 1980-х годов, и уже в начале 1990-х годов эта продукция вышла на первые позиции в рейтинге J D Power Et Associates, который оценивает уровень удовлетворения потребителей Вскоре после этого еще одна компания, производящая машины класса "люкс", наняла исследовательскую фирму *Custom Research Inc. (CRI)*, чтобы узнать, почему владельцы Lexus так довольны ими Компания *CRI* создала ряд фокус-групп, чтобы услышать мнение непосредственно от владельцев автомобилей этой марки Большинство этих людей с готовностью поведали о том, с каким вниманием и заботой к ним относятся в дилерских салонах Lexus Выяснилось, что несмотря на то, что модель Lexus не лишена определенных недостатков механического характера, повышенное внимание к их покупателям в процессе продажи и последующее обслуживание значительно повлияли на степень удовлетворения потребителей Люди чувствовали, насколько внимательно и уважительно к ним относятся, когда они становятся владельцами этих машин Так, например, одна женщина, купившая Lexus, во время опроса фокус-группы постоянно повторяла, что с этой машиной у нее нет буквально никаких проблем Однако в ходе дальнейшей беседы всплыли и другие факты Она сказала "Конечно, можно было бы назвать те четыре раза, когда мне меняли ветровое стекло, "проблемой" Но, откровенно говоря, они выполняли свою работу очень хорошо, и каждый раз мне давали на время ремонта другую машину. Поэтому до того, как вы назвали это проблемой, я это проблемой не считала" Исследование *CRI* показало, что политика компании, заключающаяся в выдаче машины потребителю на время ремонта его автомобиля, в огромной мере упрощает взаимоотношения с потребителем в процессе такого сложного и, по сути неприятного, сервисного контакта Результаты исследований на базе фокусных групп позволили объяснить причины столь высокого рейтинга этой марки Они также позволили клиенту *CRI* получить весьма ценную информацию о том, что думают владельцы Lexus о фирме-продавце, которая никак не отражена в цифровых рейтинговых показателях

Следует отметить, что когда высказывания потребителей записываются на видеокамеру, эффект намного сильнее, чем когда их мнение просто фиксируется на бумаге. На персонал компании вряд ли что-то может произвести большее впечатление, чем просмотр видеозаписи с комментариями

потребителей "во всех красках" В авиакомпании *Southwest Airlines*, например, сотрудникам, непосредственно обслуживающим потребителей, показывают видеоролики, на которых пассажиры высказывают свои жалобы Колин Баретт, исполнительный вице-президент этой компании по работе с потребителями, утверждает "Когда включается видеозапись, в комнате воцаряется полнейшая тишина Очень интересно наблюдать за лицами наших сотрудников, когда они смотрят эти кадры В тот момент, когда они понимают, что потребители говорят о именно них, ситуация накаляется максимально Такой просмотр оказывает на людей гораздо большее влияние, чем любые мои слова" [10]

За последние несколько лет одна из самых успешных компаний в мире, *Levi Strauss*, полностью изменила свои бизнес-процессы, системы и производственные мощности Основной целью этих изменений было повышение скорости и надежности сбыта Для того чтобы убедить своих сотрудников в том, что даже в такой преуспевающей компании необходимы перемены, в фирме использовали видеозаписи опросов потребителей Так, один из крупнейших потребителей *Levi Strauss* говорил в таком интервью следующее "Мы безоговорочно доверяем многим вашим конкурентам, и при поставках делаем только выборочную проверку Однако продукцию *Levi* мы проверяем всегда и полностью" Другой потребитель заметил "Ваши лучшие времена закончились Если бы вы не были *Levi*, вам бы уже давно пришлось уйти из этого бизнеса" [11]

Компании, инвестирующие средства в системы информации о качестве услуг, должны рассмотреть возможность использования того, что Е Мак-Куари называл "вечными вопросами" [12] Вечный вопрос – это открытый вопрос, требующий распространенного ответа и позволяющий потребителям подробно рассказать о том, что их больше всего волнует Компании должны постоянно задавать своим потребителям такие вопросы и хранить ответы на них в базе данных, создавая на их основе определенные модели Так, например, упомянутый выше вопрос компании *GTE Supply*: "Что необходимо (если вообще необходимо) сделать для повышения качества обслуживания нашей компании?" – это яркий пример вечного вопроса Е Мак-Куари приводит свой пример "Что мы делаем особенно хорошо и что особенно плохо по сравнению с нашими конкурентами?" Вот другие варианты вечных вопросов, которые следует задавать сотрудникам компании

- С какой самой большой проблемой вы постоянно сталкиваетесь, пытаясь оказывать вашим клиентам услуги высокого качества?
- Если бы вы были президентом компании и могли сделать только одно изменение по улучшению качества услуг, что именно вы сделали бы? [13]

Дополнив мнения и высказывания потребителей цифровой информацией, можно достичь эффекта синергизма При правильном использовании такая комбинация дает максимально реалистичное отражение ситуации, которое носит не только чисто информативный характер и не только обеспечивает менеджеров руководством к действиям, но и мотивирует служащих к эффективной работе

Свяжите между собой такие показатели, как эффективность обслуживания и общие результаты деятельности фирмы

На интуитивном уровне представляется закономерным, что оказание услуг на высоком уровне, по сути, служит залогом успешной работы компании И действительно, многочисленные наблюдения подтверждают, что благодаря отличному обслуживанию фирма может создать большую базу постоянных клиентов и увеличить свою долю рынка [14] Следует, однако, отметить, что

компаниям не обязательно полагаться на какие-либо внешние доказательства этой идеи Они могут получить и свои собственные доказательства того, какое огромное влияние оказывает высокое качество обслуживания на их доходы; что это позволяет им надежнее использовать свои инвестиции и собрать факты, способные в значительной мере повысить эффективность процессов планирования и составления бюджетов

Система информации о качестве услуг, кроме всего прочего, должна отображать влияние качества обслуживания на общие результаты деятельности компании Одним из важнейших преимуществ исследований, основанных на опросах новых потребителей, потребителей, реже обращающихся в компанию, и "потерянных" потребителей, является то, что они позволяют оценить достижения и неудачи фирмы, которые стали следствием низкого уровня предоставляемых ею услуг Эти опросы помогают определить количество и процент новых потребителей, которые выбрали данную компанию именно из-за высокого качества обслуживания, выяснить, почему люди начинают приобретать ее услуги реже или вообще уходят к конкурентам, что соответственно позволяет оценить доходы, потерянные фирмой вследствие плохого обслуживания Определение дохода, который компания могла бы получить, но не получила из-за неудовлетворения потребителей, причем отдельно по разным категориям неудовлетворенности услугами, представляет собой весьма надежный способ обратить внимание управленческого персонала компании на совершенствование сервисного процесса Вычислив средние затраты на повторное оказание услуг, которые с первого раза были оказаны на низком уровне, с учетом частоты таких случаев, компания может определить общие издержки, связанные с некачественным обслуживанием Сумма "потерянной" прибыли и различных наличных расходов, которые приходится нести компании в случае плохого обслуживания, как правило, оказывается намного больше, чем менеджеры сервисных компаний предполагают, не проводя таких формальных подсчетов

Фирмы также могут напрямую оценить, как сказывается на их прибыли эффективность восстановления давшего сбой сервисного процесса Для этого им следует оценить уровень удовлетворения клиентов, обратившихся с жалобами, тем, как были решены их проблемы, а также то, насколько они расположены обращаться в эту фирму впоследствии. Результаты широкомасштабных исследований, проведенных исследовательской фирмой *TARP*, показали, что желание вновь воспользоваться услугами компании у потребителя, который обратился с жалобой и был полностью удовлетворен соответствующими действиями компании, значительно сильнее, чем у потребителей (независимо от того, обращались ли они с жалобами), которые так и остались неудовлетворенными Фирмы могут отслеживать взаимосвязь между эффективностью восстановления сервисного процесса и результатами своей бизнес-деятельности, оценивая склонность неудовлетворенных потребителей обращаться с жалобами (чем больше эта склонность, тем лучше, так как она способствует решению проблем потребителей), а также оценивая уровень удовлетворения потребителей ответными действиями компании на их жалобы и их желание обращаться в данную компанию в дальнейшем Эти данные полезны для оценки окупаемости инвестиций в восстановление давшего сбой сервисного процесса, т.е отношения прибыли в результате его восстановления к затратам на эти мероприятия [15]

Другой способ измерить степень влияния качества услуг на общие результаты деятельности компании заключается в оценке намерений потребителей в будущем обращаться в ту же компанию, а также других намерений, определяющих их покупательское поведение, при проведении опросов клиентов непосредственно по завершении сервисного контакта и анализа рынка в целом. В ходе таких опросов клиента можно попросить оценить вероятность того, что он будет рекомендовать фирму своим знакомым и чаще обращаться в нее в течение ряда последующих лет, а также возможность того, что он обратится к ее конкурентам, цены у которых ему больше подходят. Для того чтобы определить взаимосвязь между тем, что испытывает потребитель в процессе

обслуживания, и его намерениями относительно будущего, следует также оценить эти намерения с учетом его восприятия качества услуг Мы эмпирически исследовали 13 основных заявлений потребителей о своих намерениях Затем с помощью факторного анализа мы преобразовали эти 13 позиций в пять основных поведенческих параметров (табл 2) [16]

Наше исследование выявило четкую взаимосвязь между эффективностью обслуживания и приверженностью потребителей к конкретной фирме и их намерением стать клиентами другой компании (рис 4)

Потребители, чье восприятие обслуживания было ниже зоны толерантности, были меньше лояльны по отношению к конкретной компании, и вероятность того, что они перейдут к ее конкуренту, по сравнению с потребителями, чье восприятие было выше этой зоны, была намного больше Потребители выражали готовность платить больше за услуги, оказанные на более высоком уровне, особенно по мере того, как их восприятие переходило с адекватного уровня к желаемому Намерения потребителей жаловаться по мере прохождения зоны толерантности уменьшаются [17]. (Внутренняя реакция на проблему в наш анализ не включена, поскольку данное заявление основано на единственном пункте шкалы из 13 пунктов)

Рис. 4. Взаимосвязь между эффективностью обслуживания и намерениями потребителей компьютерной фирмы

Компании, которые оценивают поведенческие намерения (или реальное поведение) потребителей и следят за их чувствительность к изменениям эффективности сервисного процесса, получают ценную информацию относительно того, как следует распределять средства, инвестируемые в повышение уровня обслуживания. Оценка базового влияния эффективности обслуживания на потребителей позволяет мотивировать управленческий и другой персонал компании к внедрению необходимых изменений. Она помогает компании не только говорить о повышении уровня своих услуг, но и приступить к этой деятельности на практике.

Таблица 2. Заявления потребителей о намерениях

Поведенческие параметры, определяющие намерения потребителей	N заявления	Словесное представление заявления*
Приверженность компании	1	Буду высказывать положительное мнение о фирме X, общаясь с другими людьми
	2	Буду рекомендовать фирму X знакомым, попросившим моего совета
	3	Буду настоятельно советовать друзьям и родственникам обращаться в фирму X
	4	Когда возникает необходимость приобрести услугу _____, в первую очередь буду рассматривать фирму X
	5.	Буду чаще обращаться в фирму X в течение следующих нескольких лет
Склонность к переходу в другую фирму	6.	Буду реже обращаться в фирму X в течение следующих нескольких лет
	7	Буду приобретать некоторые из предлагаемых фирмой X услуг у конкурентов, которые предлагают более выгодные цены
Готовность заплатить большую цену	8	Буду продолжать обращаться в фирму X, даже если цены на ее услуги несколько повысятся
	9	Буду продолжать платить за преимущества обслуживания в фирме X больше, чем мог бы платить ее конкурентам
Внешняя реакция на проблему	10	Если в процессе обслуживания в фирме X я столкнусь с какой-либо проблемой, то перейду к ее конкуренту
	11	Если в процессе обслуживания в фирме X я столкнусь с какой-либо проблемой, то пожалуюсь на это другим потребителям
	12	Если в процессе обслуживания в фирме X я столкнусь с какой-либо проблемой, то подам жалобу в специализированное агентство, например в *Better Business Bureau* (Бюро лучшего бизнеса)
Внутренняя реакция на проблему	13	Если в процессе обслуживания в фирме X я столкнусь с какой-либо проблемой, то подам жалобу одному из ее сотрудников

Примечания

* Каждое заявление сопровождается семибалльной шкалой, позволяющей оценить степень его вероятности (1 — "маловероятно" и 7 — "очень вероятно")

Работайте с каждым сотрудником

Система информации о качестве услуг будет приносить пользу, только если она используется сотрудниками компании в процессе принятия решений Следовательно, это должно быть нечто большее, чем система сбора данных, кроме того, она должна быть коммуникационной системой В основе создания этой системы лежит определение того, кто и когда будет получать ту или иную информацию, и в какой форме Вице-президент банка *Chase Manhattan Bank* Джон Грег прокомментировал данную ситуацию так "Нельзя переоценить необходимость систематизации использования информации, полученной в ходе различных опросов, которая в течение нескольких последних лет стала для нас основным источником знаний Важно не только то, насколько актуальна эта информация, но и то, насколько действенны ее систематический анализ и процесс принятия решений, которые определяют эффективность деятельности любой компании" [18]

Следует отметить, что все сотрудники компании регулярно участвуют в процессе принятия решений, качество которых определяет эффективность их работы, следовательно, система информации о качестве услуг должна доносить необходимые сведения до каждого из них Так, например, служащие, непосредственно контактирующие с клиентами, должны получать информацию о том, чего от них ожидают и как воспринимают обслуживание внутренние и внешние потребители, которых они обслуживают Возможно, эти сведения будут несколько отличаться от тех, которые предоставляются управленческому персоналу, и будут представлены в другой форме (например, в ходе тренингов, по электронной почте или как видеозапись), но они непременно должны быть включены в систему Следует отметить, что если полезная информация об уровне обслуживания не доводится компанией до служащих, стоящих на низовых ступенях иерархической лестницы, она теряет весьма важную возможность обучать их, стимулировать их эффективные действия и сформировать нужную атмосферу в коллективе

Так, например, компания *John Deer* доводит мнения, высказанные о ней клиентами, абсолютно до всех своих работников Информационная система фирмы построена таким образом, чтобы сотрудники каждого функционального подразделения получали сведения в наиболее подходящей для них форме по электронной почте, в распечатках или в виде специализированных ежемесячных отчетов Менеджер по вопросам послепродажной поддержки Лес Теплики по этому поводу заметил следующее "Конечно, высшее руководство компании должно получать надежные, правильно собранные и обработанные данные, однако все они будут совершенно бесполезными, если каждый сотрудник не найдет в этих сведениях чего-либо интересного для себя" [19]

Так же как при разработке новых товаров, при разработке системы информации о качестве услуг необходимо точно знать потребности тех, кто будет ею пользоваться Эта система должна основываться на том, какие именно сведения нужны разным типам сотрудников, чтобы помочь им принимать правильные решения, а также на том, когда и в какой форме они должны быть им представлены (В табл 3 перечислены типы вопросов, которые следует использовать при проведении опросов целевых пользователей информации, в ходе разработки информационной системы и после ее внедрения)

Правильная форма и эффективные методы представления информации для каждой целевой аудитории остаются непременным условием для успеха любой информационной системы о качестве услуг Как заметил Питер Друкер "Знания — это власть А в посткапиталистическом обществе для того, чтобы иметь власть и продуктивно использовать информацию, ее необходимо распространять, а не скрывать" [20]

Если внимательное выслушивание мнений потребителей становится в компании обычным явлением, если менеджеры считают невозможным принимать решения, не основывая их на соответствующей информации, если служащие с нетерпением ждут ежемесячных отчетов об

эффективности своей работы; если все в компании понимают первостепенную важность повышения качества обслуживания, — то совершенно очевидно, что фирма использует для повышения качества своих услуг всю необходимую информацию.

ТАБЛИЦА 3. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИИ О КАЧЕСТВЕ УСЛУГ

Задаются в ходе создания системы	Задаются после внедрения системы
• Что вы хотели бы знать о потребителях, которых вы обслуживаете?	• Вы получаете информацию, необходимую для повышения уровня обслуживания в компании? (вопрос для менеджеров)
• Какая информация помогла бы вам улучшить обслуживание в вашей компании?	• Вы получаете информацию, необходимую для максимально качественного обслуживания ваших клиентов? (вопрос для сотрудников, непосредственно обслуживающих потребителей)
• Какую информацию об эффективности вашей работы вы хотели бы получать (об эффективности вашего подразделения, компании, компаний-конкурентов)?	• Какую информацию об обслуживании потребителей вы не получаете, но хотели бы получать? Каким образом эта дополнительная информация помогла бы вам?
• Если сейчас вы уже получаете информацию об обслуживании потребителей, информация какого типа наиболее полезна для вас? Почему? Информация какого типа вам почти не нужна? Почему?	• Какая информация об обслуживании потребителей, получаемая вами, для вас полезнее всего? Почему? Какая информация приносит меньше всего пользы? Почему?
• Какие способы получения информации об обслуживании потребителей вам больше всего нравятся? Как часто вам хотелось бы получать эту информацию?	• Регулярно ли вы получаете информацию об обслуживании потребителей? Пожалуйста, аргументируйте свой ответ
	• Что могла бы сделать компания для повышения пользы информации о качестве услуг, которую вы получаете?

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Цитируется по работе "First Chicago Shelves Paper Surveys, Asks Managers to Use Telephone for Customer Satisfaction Research", *The Service Edge*, March 1995, p. 4.
2. E.F. McQuarry, "Taking a Road Trip", *Marketing Management*, Spring 1995, p. 11.
3. I.A. Goodman, S.M. Broetzman, C. Adamson, "Inaffective – That's the Problem with Customer Satisfaction Surveys", *Quality Progress*, May 1992, p. 35.
4. Более детальное обсуждение этого исследования представлено в работе A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria", *Journal of Retailing*, Fall 1994, p. 201–230.

5. См. работы A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, January 1994, p. 111–124; J.J. Cronin, S.A. Taylor, "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, January 1994, p. 125–131; K.R. Teas, "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality; An Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, January 1994, p. 132–139.
6. B.S. Lunde, "When Being Perfect is Not Enough", *Marketing Research*, Winter 1993, p. 26.
7. J.P. Gregg, *Listening to the Voice of the Customer* (Nashville, Tennessee: Frontiers in Services Conference, Presentation, October 1995).
8. Цитируется по работе "Changes in Satisfaction Demands and Technology Alter the How's, What's, and Why's of Measurement", *Service Edge*, January 1995, p. 2.
9. J.H. Drew, T.R. Fussell, "Becoming Partners with Internal Customers", *Quality Progress*, October 1996, p. 52.
10. Цитируется по работе "Some Ways to Coddle Customers on a Budget", *Service Edge*, September 1993, p. 4.
11. D. Sheff, "Levi's Changes Everything", *Fast Company*, June–July 1996, p. 67.
12. E.F. McQuarry, "Taking a Road Trip", *Marketing Management*, Spring 1995, p. 11.
13. L.L. Berry, On Great Service: *A Framework for Action* (New York: Free Press, 1995), p. 51–52.
14. См. работы A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, April 1996, p. 31–46; R.D. Buzzell, B.T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987).
15. См. работу *Consumer Complaint Handling in America: An Update Study* (Washington, D.C.: Technical Assistance Research Programs Institute, April 1986).
16. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, April 1996, p. 31–46.
17. Ibid.
18. Из личной переписки.
19. Цитируется по работе "Rallying the Troops", *On Achieving Excellence*, February 1996, p. 2.
20. Из интервью с Питером Друкером (Peter Drucker), *Harvard Business Review*, May–June 1993, p. 120.

ЧАСТЬ III
Создание ценности на конкурентном рынке

Глава 7
Позиционирование услуг

Чтобы добиться успеха в нашем перенасыщенном информацией обществе, компания должна сформировать четкую позицию в сознании своих потенциальных потребителей, позицию, которая учитывала бы сильные и слабые стороны не только самой компании, но и ее клиентов

— Эл Райс и Джек Траут

Расспросите менеджеров различных компаний, работающих в сфере услуг, как они достигают конкурентного преимущества на рынке, и, скорее всего, услышите от большинства простой ответ "За счет обслуживания" Попробуйте немного разговорить их и, по всей вероятности, они добавят такие высказывания, как "Ценность за деньги", "Главное – персонал" или "Удобство"

Следует признать, что все это не слишком поможет специалисту по маркетингу, желающему разработать стратегию, которая позволит его компании эффективнее конкурировать на рынке Вопрос в том, что именно заставляет индивидуальных и корпоративных потребителей выбирать того или иного поставщика услуг и оставаться лояльным Такие термины, как *обслуживание*, обычно охватывают огромное разнообразие самых разных конкретных характеристик — от скорости предоставления услуги до качества взаимодействия между потребителями и сервисным персоналом, от способности компании избегать ошибок до предоставления дополнительных услуг, дополняющих основную Точно также понятие *удобство* может относиться и к услуге, которая предоставляется в удобном для потребителя месте, и к той, которая доступна в удобное время, и к той, которая проста в использовании Не зная, какие именно характеристики продукта особенно важны для потребителей, менеджерам очень сложно разработать правильную конкурентную стратегию для своей фирмы и

ее товара или услуги и еще сложнее оценивать их последующую реальную эффективность на рынке.

В условиях жесткой конкуренции всегда существует немалый риск, что потребители не заметят особой разницы между разными конкурентными вариантами и будут принимать решения исключительно в зависимости от того, какая компания предлагает самую низкую цену. Стратегия позиционирования призвана формировать и поддерживать четкие отличия товаров и услуг, заметные и ценные именно для тех клиентов, с которыми фирма больше всего хотела бы развить долгосрочные взаимоотношения. Успешное позиционирование требует, чтобы менеджеры точно знали предпочтения своих целевых потребителей и характеристики товаров и услуг, предлагаемых их конкурентами.

В этой главе мы подробно остановимся на таких важных составляющих маркетинговой модели 8Ps, как *элементы продукта, место* и *цена*. Мы исследуем необходимость для компании фокусироваться в конкурентных условиях на определенных моментах, рассмотрим проблемы разработки стратегии позиционирования и остановимся на обсуждении следующих вопросов:

1. Какие альтернативные стратегии фокусирования доступны предприятиям сферы услуг?
2. Почему необходимо проводить четкое различие между важными и определяющими характеристиками услуг, оказывающими влияние на потребительские решения при выборе той или иной услуги?
3. Какие ключевые концепции лежат в основе конкурентных стратегий позиционирования?
4. Когда компании следует перепозиционировать существующее предложение услуг?
5. Как карты-схемы позиционирования помогают менеджерам лучше понимать и быстрее реагировать на динамику конкурентной среды?

В поисках конкурентного преимущества

По мере усиления конкуренции в сфере услуг организациям становится все важнее дифференцировать свой сервисный продукт так, чтобы потребитель это сразу заметил. Следует помнить, что в странах с высокоразвитой экономикой рост в таких зрелых отраслях потребительских услуг, как банковское дело, страхование, гостиничное обслуживание и образование постепенно замедляется. Поэтому понятно, что дальнейший корпоративный рост будет достигаться либо за счет увеличения доли рынка, отвоеванной компанией у внутренних конкурентов, либо за счет выхода на международные рынки: именно поэтому так много сервисных фирм, когда-то работавших в своей стране, сегодня активно выходят на мировой рынок (стратегия, которую мы подробно обсудим в главе 17 нашей книги). В любом случае фирмы должны избирательно подходить к работе с целевыми потребительскими сегментами и использовать все возможные способы, чтобы, представляя себя на рынке, как-либо выделиться. Так, например, рыночная ниша, которая зачастую кажется слишком узкой, чтобы обеспечить достаточный объем продаж в пределах одной страны, может обладать значительным потенциалом с международной или даже глобальной точки зрения.

Конкурентная стратегия может осуществляться разными путями. Джордж Дэй замечает следующее.

> Разнообразие способов, с помощью которых предприятие достигает конкурентного преимущества, не позволяет делать каких либо обобщений или давать простые рецепты. Прежде всего, компания должна выделиться среди своих конкурентов. Чтобы добиться успеха, она должна идентифицировать и продвигать себя на рынке как лучшего поставщика именно тех характеристик услуг или товаров, которые важнее всего для ее целевых потребителей [1].

Это означает, что менеджеры должны систематически анализировать все аспекты и детали своего пакета услуг и придавать особое значение усовершенствованиям тех атрибутов и характеристик, которые высоко ценятся потребителями их целевых сегментов.

Четыре стратегии фокусирования

Следует помнить, что ни одна компания не способна на практике охватить всех имеющихся и потенциальных покупателей на рынке, поскольку их слишком много, они разнообразны и в значительной мере отличаются друг от друга как своими потребностями, так и покупательскими и потребительскими поведенческими моделями. Кроме того, сервисные фирмы также совершенно по-разному способны обслуживать клиентов. Таким образом, вместо того чтобы пытаться конкурировать сразу на всем рынке, компания должна сфокусироваться на том сегменте, который она способна обслуживать наилучшим образом. Если говорить на языке маркетинга, *фокусирование* предполагает предоставление относительно ограниченного ассортимента продуктов для определенного рыночного сегмента, т.е. для группы покупателей со схожими характеристиками, потребностями, моделями совершения покупок и потребительским поведением. Именно такой подход лежит в основе успеха любой преуспевающей сервисной фирмы, которой удалось определить стратегически важные элементы своей сервисной деятельности и сконцентрировать на них свои ресурсы.

По мнению Роберта Джонстона, направленность компании можно описать с помощью двух разных показателей — *фокусирование на рынках* и *фокусирование на услугах* [2]. Первый показатель отображает, сколько рынков обслуживает компания (один или несколько), второй — насколько диверсифицированы предлагаемые ею услуги. Эти два показателя и определяют четыре основные стратегии фокусирования, перечисленные на рис. 7.1.

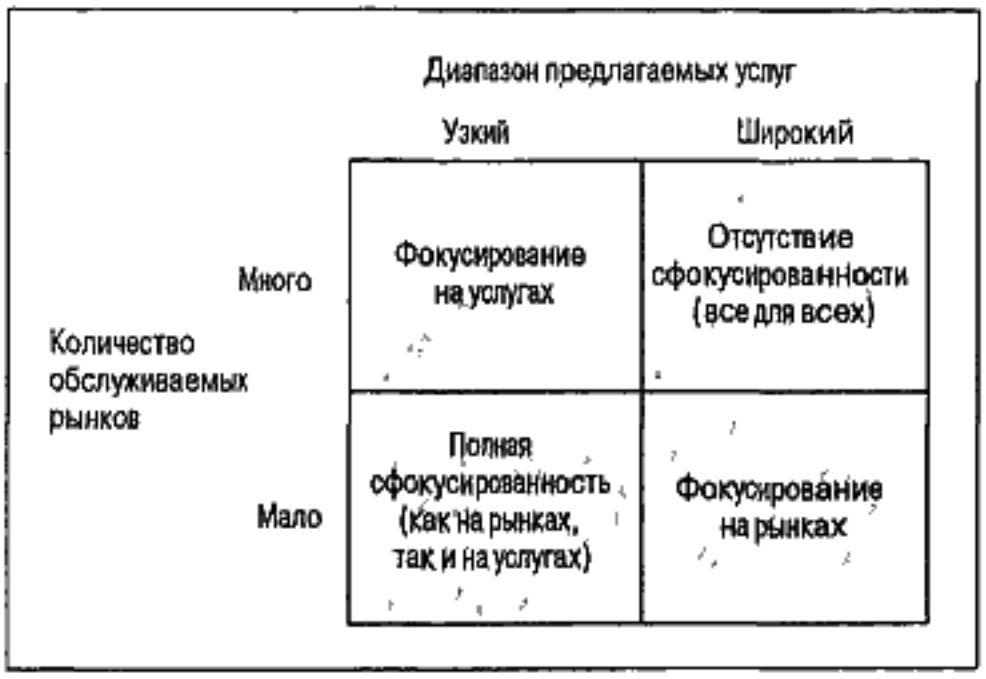


Рис. 7.1. Четыре основные стратегии фокусирования, используемые сервисными фирмами

Источник Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal*, January 1996, p. 10–20.

Полностью сфокусированная организация предоставляет весьма ограниченный диапазон услуг (нередко даже только один основной продукт) для узкого специфического рыночного сегмента. Компания, *фокусирующаяся на рынках*, концентрируется на узком рыночном сегменте, но предлагает широкий спектр услуг. Фирмы, выбравшие

стратегию *сфокусированности на услугах*, предлагают узкий диапазон услуг на довольно большом рынке сбыта. И наконец, многие сервисные компании относятся к категории тех, кто выбрали стратегию *полного отсутствия какой-либо сфокусированности*, поскольку они обслуживают множество рынков, предлагая их потребителям самые разнообразные услуги.

Как видно из рис. 7.1, для удачного фокусирования компания должна выбрать рыночный сегмент, который она благодаря предлагаемым ею услугам сможет обслуживать наиболее эффективно. Известно, что маркетологи определяют *рынок* как совокупность всех реальных и потенциальных покупателей определенного основного продукта. Однако ни одна фирма не сумеет обратиться ко всем покупателям на рынке одновременно, или, по крайней мере, обращаться ко всем покупателям с помощью одних и тех же методов и средств. В большинстве случаев покупатели — как индивидуальные, так и корпоративные — слишком многочисленны, разнообразны и отличаются своими потребностями, покупательским поведением и моделями потребления. К тому же разные фирмы сферы услуг сильно отличаются своими способностями обслуживать те или иные типы потребителей. Поэтому, как уже говорилось выше, вместо того чтобы пытаться конкурировать на всем рынке и, возможно, против значительно более сильных соперников, компании лучше выбрать стратегию сегментирования рынка, тщательно отобрав те его участки, которые она сумеет обслуживать наилучшим образом. Фирмы, четко отслеживающие изменения в требованиях потребителей, могут применить подход к сегментированию, основанный на этих запросах, и сфокусировать свою деятельность на тех потребителях, которые, по данным исследований, ценят конкретные характеристики предлагаемых ими услуг.

Поскольку каждый индивидуальный или корпоративный покупатель обладает своими отличительными (и даже уникальными) характеристиками и потребностями, каждый предполагаемый покупатель потенциально представляет собой отдельный целевой сегмент. Следует отметить, что некоторые персональные и профессиональные виды услуг действительно "подгоняются" под потребности каждого отдельного потребителя. Дантист лечит каждого пациента так, как того требует его состояние зубов; архитектор может подготовить для богатого клиента уникальный проект дома, а банк — разработать сложный специфический пакет кредитования в соответствии с конкретными требованиями крупного корпоративного клиента. При этом необходимо признать, что большинство сервисных предприятий считают такую *микросегментацию* не вполне подходящей для их сфер деятельности. Вместо этого они стараются достичь экономии, обусловленной масштабом производств, предлагая свои услуги всем потребителям определенного рыночного сегмента и обслуживая их одинаково. Такую стратегию *массовой индивидуализации* (она заключается в предложении одной и той же услуги с некоторыми индивидуализированными элементами большому количеству потребителей по сравнительно низкой цене) можно реализовать, предлагая стандартный основной продукт, но с уникальными, специфическими дополнительными элементами услуги, которые соответствовали бы требованиям каждого конкретного покупателя [3].

Идентификация и выбор рыночного сегмента

Как говорилось в главе 5, любой рыночный сегмент состоит из группы потребителей, объединенных общими характеристиками, запросами и моделями совершения покупки и потребления. Эффективная сегментация приводит к выделению групп покупателей, обладающих максимальным сходством по основным характеристикам в пределах каждого сегмента и с ярко выраженными различиями по этим же характеристикам, если речь идет о представителях разных сегментов.

Целевым называется сегмент, который фирма выбирает среди других сегментов общего рынка и который можно охарактеризовать с помощью нескольких переменных. Например, для универмага в крупном городе целевой группой станут жители данного города и его пригородов (географическая сегментация), с доходом определенного уровня (демографическая сегментация), которые ценят преимущества персонального обслуживания с участием компетентного персонала и не очень чувствительны к цене (сегментация по психографическому и поведенческому принципу). А поскольку розничные магазины-конкуренты, по всей вероятности, будут нацелены на тех же потребителей, универмагу необходимо привлечь покупателей чем-то особенным (например, такими характеристиками, как широкий товарный ассортимент, богатый выбор в каждой товарной категории, наличие таких дополнительных услуг, как консультации специалистов и доставка на дом). Сервисные фирмы, разрабатывающие стратегии обслуживания, основанные на использовании новейших технологий, обнаружили, что потребителей можно сегментировать по их компетентности в этой области, а также на основе того, насколько комфортно они себя чувствуют при использовании таких сервисных систем.

Важным моментом в маркетинге любого предприятия является осознание того, что некоторые сегменты рынка предлагают лучшие возможности, чем другие. Но выбирать целевые сегменты нужно не только на основе их потенциала продаж и прибыльности, а исходя из возможностей фирмы предлагать услуги на уровне или лучше конкурентов, действующих на том или ином данном сегменте.

Чтобы выбрать целевые сегменты и разработать эффективную стратегию позиционирования, менеджерам необходимо понимать, как реальные и потенциальные потребители разных сегментов рынка относятся к тем или иным компонентам (или характеристикам) предлагаемых их компаниями услуг. Например, какой уровень качества и эффективности обслуживания требуется по каждой характеристике услуги? Существуют ли значительные различия между сегментами в том, насколько для потребителей важны те или иные характеристики услуг? Насколько продукты конкурирующих фирм отвечают требованиям потребителей? Можно ли изменить существующий продукт так, чтобы он лучше соответствовал потребностям потребителей и превосходил конкурентные предложения?

Разработка сервисной концепции для конкретного сегмента

Как же может фирма разработать правильную сервисную концепцию для конкретного целевого сегмента? Часто для этого необходимы формальные исследования, позволяющие определить, какие именно характеристики той или иной услуги наиболее важны для конкретного сегмента рынка и что думают потенциальные потребители о том, как эти характеристики предоставляются фирмами-конкурентами. Однако здесь нужна осторожность, чтобы избежать чрезмерных обобщений. Менеджеры, занимающиеся разработкой стратегий, должны иметь в виду, что одни и те же люди имеют разные приоритеты при определении ценности одних и тех же характеристик услуг; это зависит от следующих факторов:

- цели использования услуги;
- того, кто принимает решение;
- времени пользования (время дня, неделя, время года);
- того, использует ли индивидуум данную услугу один или в группе;
- состава этой группы.

Предлагаем подумать, например, о том, какие критерии используют люди при выборе ресторана для семейного обеда в кругу друзей; при выборе ресторана для официального делового ужина с важным потенциальным клиентом, счет за который будет оплачен фирмой; при выборе места, где можно быстро перекусить с коллегой во время обеденного перерыва. При наличии достаточного количества вариантов маловероятно, что в каждом описанном выше случае будет выбрано заведение одного и того же типа и, уж конечно, не один и тот же ресторан. Вероятно также, что в случае передачи решения другому человеку из той же группы, выбор будет тоже иным

Важно также определить, кто именно принимает решение при выборе той или иной услуги. В некоторых случаях это делает один человек, в других в процесс вовлекается группа участников. Рассмотрим семейный поход в кино. Даже у каждого члена одного и того же домохозяйства, вероятно, будут разные предпочтения относительно того, какой фильм следует посмотреть и как далеко он готов ехать, чтобы попасть в кинотеатр. Следует также отметить, что решение не всегда принимает пользователь услуги. Так, при выборе больницы для назначенного курса лечения решение может принимать и конечный потребитель (т.е. пациент) и — что более вероятно — посредник (т.е. его лечащий врач или даже страховая компания). В последнем случае мы видим двухступенчатую модель. Это означает, что сервисной компании необходимо определить, во-первых, какие характеристики услуги важнее всего для потребителя при выборе посредника, а во-вторых, какие ее характеристики больше всего ценятся посредником при выборе провайдера услуг. В сфере корпоративного обслуживания в процесс выбора при совершении крупной сделки часто вовлекается группа разных менеджеров, работающих вместе как одна команда, которых иногда называют *закупочными комитетами*. При этом скорее всего критерии выбора каждого члена группы будут отображать характер его работы в компании, а также то, будет ли он в дальнейшем сам пользоваться данным продуктом.

Исследование критериев выбора часто начинается с формирования небольших фокус-групп, в которые входят потребители из определенных сегментов. Эти группы под руководством профессионального руководителя проводят "полуструктурированное" обсуждение того или иного вопроса. Результаты этих обсуждений затем используются для разработки методов формального анализа, который проводится на базе выборок, отобранных в ходе почтовых или телефонных опросов либо другим способом.

Факторы важности и определяющие характеристики

Потребители обычно выбирают между предложениями какой-либо услуги, основываясь на своем восприятии различий между ними. Однако характеристики, на основе которых конкурирующие услуги отличаются между собой, не всегда бывают самыми важными. Например, многие пассажиры считают, что самое главное при авиаперелетах — безопасность. Они, как правило, избегают летать самолетами незнакомых им авиакомпаний или тех, которые имеют плохую репутацию. Однако даже после исключения из вариантов таких авиалиний у пассажира, часто летающего основными рейсами в пределах США или Европы (или между этими континентами), вероятно, все еще останется несколько вариантов выбора среди авиакомпаний, которые считаются одинаково безопасными. Таким образом, как мы видим, безопасность не всегда будет характеристикой, определяющей окончательный выбор потребителя.

Определяющие характеристики (т.е. те, которые фактически определяют выбор покупателей среди разных конкурирующих вариантов) нередко оказываются в самом низу списка характеристик услуг, наиболее важных для потребителей, однако именно благодаря этим характеристикам потребители видят значительную разницу между разными предлагаемыми им вариантами. Так, например, удобство времени отправления и

прибытия, наличие бонусных километров и прочих привилегий за лояльность для постоянных клиентов, качество еды и напитков на борту самолета и простота процедуры бронирования билетов — все это служит примером определяющих характеристик, которые учитываются бизнес-пассажирами при выборе компании. Те же, кто летят на отдых, обычно в немалой мере озабочены ценовым фактором, поэтому для них первостепенную важность, как правило, имеет цена перелета.

Советуем вам на минуту задуматься о своих собственных критериях выбора разных типов услуг. Например, какие самые важные моменты при выборе ресторана для ужина с друзьями вашего возраста? Запишите все критерии, которые вы используете, и определите, насколько важен для вас каждый из них. Теперь вспомните о своем последнем таком походе в ресторан (когда вам пришлось выбирать из нескольких конкурирующих вариантов) и подумайте, какие характеристики обслуживания стали для вас определяющими.

Задача маркетингового исследователя заключается в том, чтобы изучить потребителей определенного целевого сегмента, определить относительную важность разных характеристик услуг для них, а затем расспросить, какие именно характеристики были решающими во время принятия ими последних решений, касающихся выбора поставщиков услуг. Исследователям также необходимо выяснить, как воспринимается потребителями каждая из конкурирующих услуг именно по определяющим характеристикам. Результаты таких исследований формируют базу для разработки компанией правильной стратегии позиционирования (или перепозиционирования) [4].

Еще один важный момент в оценке характеристик услуг и разработки стратегии позиционирования заключается в том, что некоторые характеристики измерить легко, поскольку они поддаются количественной оценке, тогда как другие носят качественный характер и их оценка будет предельно субъективной. Так, цена, например, представляет собой простую количественную меру измерения. Пунктуальность транспортного обслуживания можно выразить как процент поездов, автобусов или самолетов, прибывающих в пункт назначения с допустимым отклонением от времени, указанного в расписании. Обе эти меры однозначны и понятны и, следовательно, легко поддаются обобщению и анализу. Однако такие характеристики услуг, как уровень персонального обслуживания или класс отеля — понятия прежде всего качественные и, следовательно, их оценка зависит от индивидуальной интерпретации. Хотя, следует отметить, что в случае с отелями путешественники вполне могут довериться оценкам независимых рейтинговых служб, например, справочнику *Michelin*, автомобильных ассоциаций или (во многих частях мира) соответствующих правительственных учреждений.

Выбор конкурентной позиции

Позиционирование представляет собой процесс достижения и сохранения отличительного места на рынке для организации и/или ее отдельных предложений. Джек Траут сводит позиционирование к следующим основным принципам.

1. Имя компании должно прочно закрепиться в памяти целевого потребителя.
2. Позиция компании должна быть своеобразной и исключительной и должна характеризоваться простотой и смысловой последовательностью.
3. Позиция должна выделять фирму среди ее конкурентов.
4. Компания не может делать все и для всех — она должна фокусировать свои усилия на определенных потребительских сегментах [5].

Эти принципы применимы для любого типа организаций, борющихся за потребителей Так, национальные почтовые службы конкурируют с частными курьерскими фирмами, государственные и некоммерческие больницы яростно конкурируют между собой и с частными клиниками а музеи — не только с другими музеями, но и с разнообразными формами образования, развлечения и отдыха Рынок учебных курсов для взрослых отличается чрезвычайно жесткой конкуренцией Он включает как коммерческие, так и некоммерческие организации Чтобы добиться успеха, учебное учреждение должно ясно донести до потребителей свою цель и иметь четкую позицию, выделяющую его среди конкурентов именно по характеристикам, наиболее привлекательным для его потенциальных студентов

Четкое понимание концепции позиционирования необходимо для создания эффективной конкурентной позиции Эта концепция, конечно, не ограничивается сферой услуг — на самом деле она возникла в маркетинге расфасованных товаров, — но она ценна тем, что заставляет менеджеров, работающих в сфере услуг, анализировать существующие предложения своих фирм и позволяет находить четкие ответы на следующие вопросы

- Какой образ нашей фирмы сложился в умах реальных и потенциальных потребителей в данный момент?
- Каких потребителей мы сейчас обслуживаем и каких мы хотели бы получить в будущем?
- Каковы характеристики услуг, которые мы сегодня предлагаем (основного продукта и их дополнительных сервисных элементов), и на какие сегменты рынка нацелена каждая из них?
- Чем наши услуги отличаются от услуг конкурентов?
- Воспринимают ли потребители в выбранном целевом сегменте рынка каждую нашу услугу как удовлетворяющую их потребности?
- Как следует изменить наше сервисное предложение, чтобы усилить свою конкурентную позицию на тех сегментах рынка, которые интересуют нашу фирму больше всего?

Иногда компаниям приходится вносить в существующую позицию значительные изменения Эта стратегия, известная как стратегия *перепозиционирования*, может потребовать как изменения характеристик услуги, так и смены целевых сегментов рынка На уровне фирмы перепозиционирование часто влечет за собой прекращение выпуска тех или иных продуктов и полный уход с некоторых сегментов рынка Случай, когда необходимость в перепозиционировании возникла вследствие юридических и этических соображений, описан во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы"

Репродуктивное и товарное позиционирование

На конкурентном рынке *позиция* отображает, как потребители воспринимают конкретные характеристики того или иного продукта компании, сравнивая их с такими же характеристиками продуктов одного или нескольких ее конкурентов Выбор торговых марок потребителями отображает не только то, какие марки они знают и помнят, а также то, какую позицию занимает каждая из этих марок в их сознании Несомненно, эти позиции формируются на уровне простых ощущений, но следует помнить, что люди принимают решения, основываясь прежде всего именно на своем личном восприятии реальности, а не на определениях этой реальности специалистами Необходимо

упомянуть что сотрудники, работающие непосредственно с потребителями и прошедшие специальную подготовку, чтобы уметь слушать и быть наблюдательными, как правило способны довольно точно определять и оценивать ощущения своих клиентов

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Непредвиденные последствия позиционирования сети Domino's Pizza

Domino's Pizza — крупная многонациональная сеть с тысячами торговых точек — работает в сфере, в которой прежде всего важен предмет потребления Пиццерии могут активно доказывать, что их продукция отличается несравненными вкусовыми качествами, однако конкуренция на этом рынке в первую очередь базируется на добавленной ценности, связанной с качеством обслуживания. По сути, фирма, продающая несвежую или безвкусную пиццу, вообще вряд ли надолго задержится на конкурентном рынке По этой причине некоторые пиццерии стараются повысить ценность своих услуг, сосредотачивая свои усилия на создании приятной атмосферы в ресторанах, предлагая потребителям удобное время работы, удобное месторасположение ресторанов и т.д Другие делают упор на бесплатной и быстрой, так сказать, "с пылу с жару", доставке продуктов на дом. Многие годы компания *Domino's* делала упор именно на скорости доставки, используя рекламный слоган "30 минут — или за пиццу платим мы", позиционируя себя как фирму, обеспечивающую самую быструю и надежную доставку. Так компания стала обладателем четкой отличительной характеристики в своем бизнесе — высокой скорости доставки пиццы на дом Как только человек думал о быстрой доставке, в голову ему приходило название *Domino's* По словам Тома Монагана, президента компании, секретом ее успеха и стремительного роста была "фанатичная сфокусированность на хорошем выполнении одной задачи".

К сожалению, ежедневное выполнение обещаний быстро доставлять пиццу потребителям привело к ряду дорожно-транспортных происшествий, которые широко освещались в СМИ, в том числе к смерти и травмам нескольких подростков-водителей, выполнявших эту работу. Утверждали даже, что менеджер одного ресторана, стремясь свести к минимуму потери прибыли вследствие задержек при доставке, учредил звание "Король опоздавших", которое присуждалось водителю, у которого было больше всего задержек за последнюю неделю [6]. Под угрозой судебных исков и нарастающего общественного недовольства компания *Domino's* отказалась от своей 30-минутной гарантии доставки и ввела новый рекламный лозунг "Доставляем миллион улыбок в день". Чтобы выделить себя среди конкурентов, компания стала использовать новую упаковку для пиццы — пакет, "который считает себя печкой". Транспортировка пиццы в таком термопакете позволила компании *Domino's* позиционировать себя как фирму, которая доставляет к дверям потребителей самую горячую и свежую пиццу. Несколько позже фирма провела рекламную кампанию своей новой системы доставки, получившую название Heatwave, показав серию забавных телевизионных рекламных роликов [7].

Многие компании ассоциируют позиционирование прежде всего с коммуникативными элементами маркетингового комплекса — в частности с рекламой, стимулированием сбыта и паблисити Это выражается, например, в том, что реклама широко используется в маркетинге упакованных товаров для создания зрительных ассоциативных образов марочных товаров широкого потребления, по сути, очень незначительно отличающихся, что позволяет выделить рекламируемый продукт в сознании потребителей Этот подход иногда называют *репродуктивным позиционированием*

Классический (хотя уже несколько приевшийся) пример — визуальный образ грубоватого парня-ковбоя с рекламных щитов известной марки сигарет Marlboro. Заметьте, однако, что этот образ не имеет ни малейшего отношения к физическим качествам табака; это просто способ выделиться и придать определенный шарм и стиль товару, который, по сути, является простейшим предметом широкого потребления. Примеры того, как образы используются для позиционирования в сервисной сфере, можно найти в различных цветовых схемах и стилях потребительской рекламы, используемых разными крупными нефтяными компаниями; в характерной "бычьей" теме, к которой периодически прибегает компания *Merrill Lynch* (ее символ именно это животное), а также в зрительных образах, ассоциирующихся с теми или иными торговыми марками. Так, например, одно из исследований показало, что Virgin — одна из самых известных в мире британских марок — ассоциируется в сознании потребителя с весельем, качеством, доверием и новшествами, а также с открытым непочтением по отношению к нарушающим правила бизнеса конкурентам и повышенным вниманием к вопросам обслуживания клиентов [8]. Следует также отметить, что некоторые рекламные лозунги обещают потребителям какие-либо специфические преимущества, которые выделяют компанию среди ее конкурентов, например лозунги "Инвестируйте с уверенностью" компании *T. Rowe Price*, "Покупки через Internet — никогда очереди нет" компании *Lands' End*, "Мощные идеи, инновационные практические методы" компании *Stanford Executive Programs* или "Глобальное видение. Европейское ноу-хау" компании *Credit Suisse First Boston*. Однако, как отмечают С. Диб и Л. Симкин:

> В сфере обслуживания такие запоминающиеся фразы еще не свидетельствуют о сильной торговой марке той или иной услуги. [Организации-лидеры] уже сами по себе обладают сильным имиджем своей марки в том смысле, что потребители в основном точно знают, что представляют собой эти компании. Они уже четко позиционированы в сознании потребителей [9].

Главный вопрос, который обсуждается в этой главе, — это роль позиционирования при разработке и реализации маркетинговой стратегии для услуг, которые конкурируют не просто на основе визуальных или неопределенных обещаний. Этот процесс включает в себя принятие решений относительно наиболее существенных и важных для потребителей характеристик, которые выявляются в ходе всесторонних исследований и связаны с различными атрибутами сервисного продукта, ценой и доступностью обслуживания. Чтобы сделать продукт более привлекательным для определенного целевого сегмента, возможно, придется изменить его некоторые характеристики, снизить его цену или изменить место и время доступа к услуге либо форму ее предоставления. В таких случаях первостепенной задачей коммуникативной деятельности организации — рекламы, персональных продаж и связей с общественностью — станет обеспечение правильного восприятия потребителями позиции услуги по критериям, самым важным для них при принятии решений. Несомненно, создавая благодаря рекламе определенные образы и вызывая яркие ассоциации, можно добиться дополнительного эффекта и вызвать повышенный интерес к той или иной услуге, однако все это скорее будет играть при принятии решения потребителями лишь второстепенную роль.

Роль позиционирования в маркетинговой стратегии

Позиционирование играет в маркетинговой стратегии главнейшую роль, поскольку благодаря ему анализ рынка и конкуренции связывается с внутренним корпоративным анализом. Эти три вида анализа позволяют определить позицию, которая помогает организации сферы обслуживания ответить на следующие важнейшие вопросы. Что представляет собой наш продукт (или сервисная концепция)? Каким мы хотим

его (ее) видеть в будущем? Какие действия мы должны предпринять, чтобы этого достичь? В табл. 7.1 перечислены основные способы использования позиционного анализа в качестве диагностического инструмента, благодаря которому компания может получить исходные данные для принятия решений по таким важнейшим вопросам, как разработка сервисного продукта, способы предоставления услуг, ценообразование и стратегия связи с потребителями.

Разработка стратегии позиционирования ведется на нескольких разных уровнях, в зависимости от специфики бизнеса. Так, компании сферы обслуживания, предлагающие множество продуктов и имеющие много точек продажи услуг, могут формировать позицию для всей организации в целом, для отдельных точек предоставления услуг или для определенной услуги, предоставляемой в той или иной точке. При этом особенно важно помнить о согласованности позиций разных услуг, предлагаемых в одном месте, поскольку имидж одной услуги нередко распространяется на другие. Например, если больница хорошо себя зарекомендовала при предоставлении акушерских услуг, то это вполне может повлечь за собой аналогичное восприятие ее услуг в сфере гинекологии, педиатрии, хирургии и т.д.

Учитывая неосязаемую, эмпирическую природу многих услуг, четко разработанная стратегия позиционирования становится очень ценной, поскольку она помогает потенциальным потребителям мысленно сосредоточиться на продукте, который в противном случае представлял бы собой несколько аморфную, бесформенную субстанцию. Если компания не сумеет выбрать нужную позицию на рынке — и разработать план маркетинговых действий для достижения и удержания этой позиции, ей грозит одна из следующих ситуаций, каждая из которых крайне нежелательна.

1. Организация (или один из ее продуктов) оказывается в таком положении, в котором она "лоб в лоб" сталкивается со значительно более сильными конкурентами.
2. Организация (продукт) оказывается в положении, в котором из-за чрезвычайно слабого потребительского спроса не хотела бы оказаться ни одна другая компания.
3. Позиция организации (продукта) настолько расплывчата, что никто не знает, в чем именно она действительно наиболее компетентна.
4. У организации (продукта) вообще нет позиции на рынке, поскольку никто никогда о ней не слышал.

Этапы разработки стратегии позиционирования

Конкурентная стратегия, как правило, направлена конкретно на *прямых конкурентов*, т.е. фирмы, предлагающие на рынке продукты, которые обеспечивают потребителям аналогичный способ достижения тех же благ (например, если говорить о сфере образования, другой колледж, предлагающий похожие учебные программы и курсы). Однако следует помнить, что серьезную угрозу могут представлять и так называемые *родовые конкуренты*, которые предлагают потребителям другие способы достижения аналогичных благ (например, заочное обучение с помощью радиопрограмм или самообучение с помощью книг, компакт-дисков и видеокассет — это родовые конкуренты обычных занятий в традиционном учебном заведении).

ТАБЛИЦА 7.1. ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ И ПРИЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ МАРКЕТИНГА

1. Служит полезным диагностическим инструментом для выявления и понимания взаимосвязи между продуктами и рынками:
   – Каковы преимущества и недостатки вашего продукта по сравнению с конкурентными предложениями (по определенным характеристикам)?
   – Насколько хорошо ваш продукт удовлетворяет потребности клиентов по определенным характеристикам и отвечают ли эти характеристики их ожиданиям?
   – Каков предположительный уровень потребления продукта с конкретными характеристиками, предлагаемого по конкретной цене?
2. Позволяет определить возможности рынка:
   а) для размещения нового продукта:
   – Какие целевые сегменты выбрать?
   – Какими характеристиками следует наделить продукт, учитывая аналогичные предложения конкурентов?
   б) для перепозиционирования существующего продукта:
   – Следует ли продолжать ориентироваться на тот же сегмент или обратить внимание на другой?
   – Какие характеристики продукта необходимо добавить, какие убрать или изменить?
   – На какие характеристики продукта следует обратить особое внимание при его рекламе?
   в) для отказа от продуктов, которые:
   – не удовлетворяют нужд потребителей;
   – испытывают чрезмерное конкурентное давление.
3. Помогает принимать решения по маркетинговому комплексу и предугадывать либо адекватно реагировать на действия конкурентов:
   а) при разработке стратегии сбыта продукта:
   – Где следует предлагать продукт (месторасположение и тип точек, в которых предоставляется услуга)?
   – Когда следует предлагать продукт?
   б) при разработке стратегии ценообразования:
   – Какую цену следует назначить на продукт?
   – Какие платежные средства и методы следует использовать?
   в) при разработке стратегий связи с потребителями:
   – Какие целевые сегменты легче всего убедить в конкурентных преимуществах предлагаемого продукта по характеристикам, которые они считают самыми важными?
   – Какой рекламный призыв следует использовать? Какие характеристики продукта следует взять за основу при его рекламе? Каких конкурентов выбрать для сравнения своего продукта с другими по этим конкретным характеристикам (если это вообще необходимо)?
   – Какие каналы связи с потребителями следует использовать: прямые (личные) продажи или рекламу в различных средствах массовой информации? (Выбор в данном случае определяется не только способностью донести нужное сообщение до целевой аудитории, но и способностью закрепить желаемый образ продукта в сознании потребителей.)

Исследования и анализ, лежащие в основе любой эффективной стратегии позиционирования, направлены на выявление как благоприятных возможностей, так и угроз, с которыми фирма может столкнуться на конкурентном рынке, в том числе и обусловленных деятельностью родовых конкурентов. На рис. 7.2 перечислены основные этапы, необходимые для определения правильной позиции компании (или продукта) на рынке и для разработки стратегии, направленной на ее достижение.

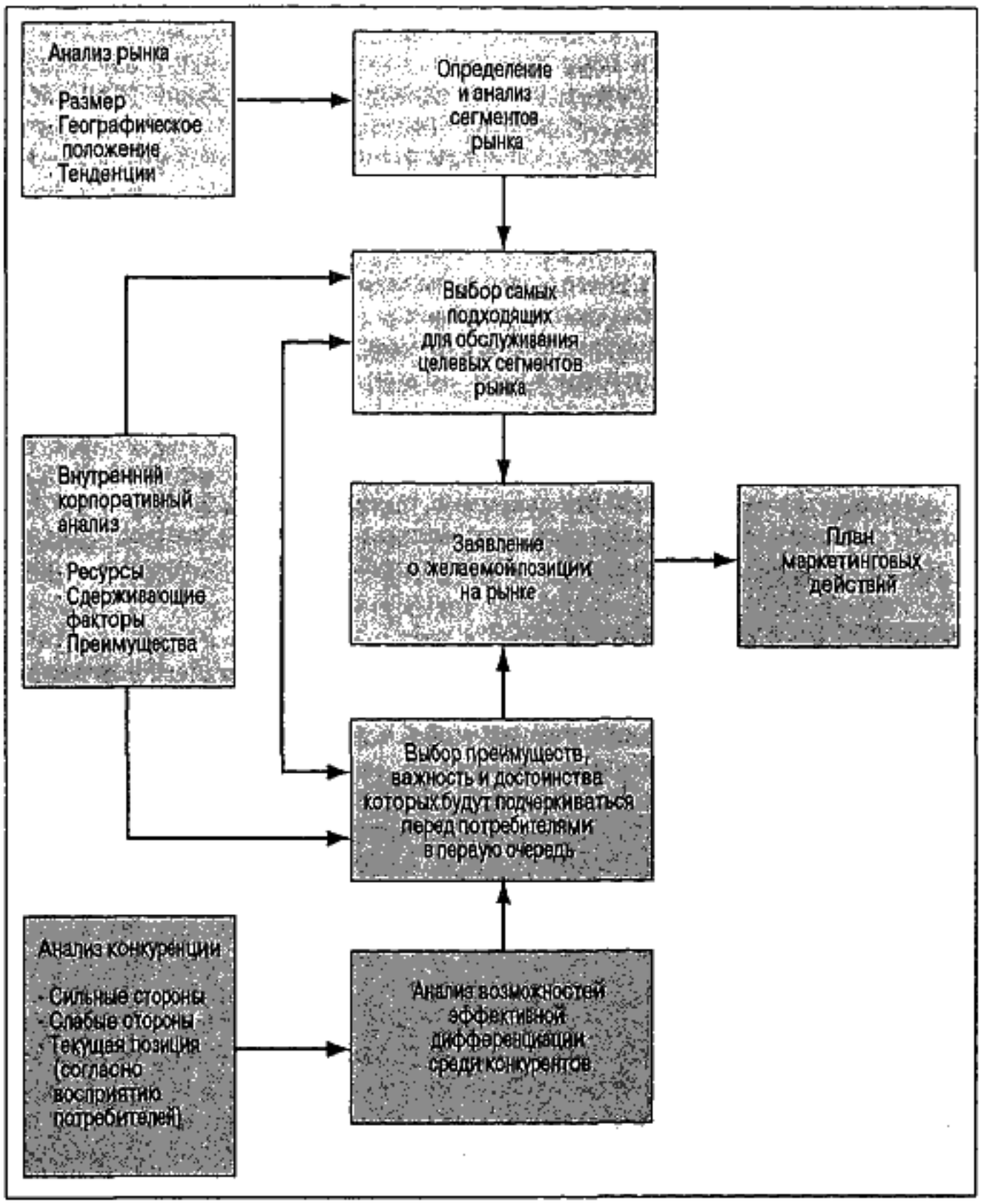


Рис. 7.2. Разработка стратегии позиционирования на рынке

Источник. Схема разработана на основе структуры, раньше разработанной Майклом Р. Пирсом.

Анализ рынка необходим, чтобы определить такие факторы, как общий уровень и основные тенденции спроса, а также распределение спроса по географическому принципу. Растет или убывает спрос на блага, предлагаемые данным типом услуг?

Существуют ли региональные или международные различия в уровне спроса? На данном этапе необходимо рассмотреть альтернативные способы сегментирования рынка и оценить объем и потенциал различных сегментов. Чтобы лучше понять не только потребности и предпочтения потребителей каждого отдельного сегмента, но и то, как на каждом из них воспринимается конкуренция, понадобится специальное исследование.

Для проведения *внутреннего корпоративного анализа* организация должна выявить свои ресурсы (финансовые, человеческие и технологические, материальные активы), а также любые ограничения или сдерживающие факторы, преимущества и основные цели (относительно прибыльности, роста, профессиональных предпочтений и т.д.) ее менеджмента. Используя выводы, сделанные в результате такого анализа, организация сможет выделить те немногие целевые сегменты рынка, на которых она хочет и может предоставлять новые или уже существующие услуги.

Анализ конкуренции — т.е. определение и анализ конкурентов — помогает разработчику маркетинговой стратегии понять сильные и слабые стороны своей компании, которые, в свою очередь, могут указать ему возможности для дифференциации. Соотнеся данные анализа с результатами внутреннего корпоративного анализа, можно предположить, какие именно блага и какому сегменту рынка лучше предлагать. В ходе этого анализа необходимо принимать во внимание как прямых, так и косвенных конкурентов.

Итогом объединения этих трех форм анализа станет *заявление о позиции*, в котором четко выражается желаемая позиция организации на рынке (а при желании и каждой услуги, которую она предлагает). Вооруженные такими знаниями, маркетологи могут разработать конкретный план действий. Несомненно, при этом следует помнить, что затраты на реализацию этого плана должны согласовываться с ожидаемой отдачей.

Предвидение реакции конкурентов

Однако, прежде чем приступать к выполнению конкретного плана действий, менеджеры должны рассмотреть вероятность, что один или несколько конкурентов их компании могут стремиться к тому, чтобы занять на рынке такую же позицию. Возможно, какая-либо другая сервисная организация независимо провела такой же анализ позиционирования и пришла к таким же выводам? Или какой-либо конкурент почувствовал угрозу со стороны вашей новой стратегии и решил принять меры по перепозиционированию своей собственной услуги, чтобы эффективнее конкурировать в дальнейшем? Или наоборот, какой-либо новый участник рынка придерживается стратегии "последователя", но при этом способен предложить потребителям более высокий уровень услуг по одной или нескольким характеристикам продукта и/или по более низкой цене.

Лучший способ предугадать вероятную реакцию конкурентов — определить всех реальных или потенциальных конкурентов вашей компании и, поставив себя на место их менеджеров, провести внутренний корпоративный анализ каждого из них [10]. Объединив результаты этого анализа с текущими рыночными данными и данными анализа конкуренции (когда ваша фирма выступает в роли одного из конкурентов), мы сможете создать отличную базу для понимания наиболее вероятной реакции своих конкурентов. Так, например, если высока вероятность того, что очень сильный конкурент с лучшей концепцией услуги намерен переместиться в выбранную вами рыночную нишу, то, возможно, разумнее пересмотреть свое решение.

Некоторые фирмы разрабатывают сложные компьютерные модели для анализа последствий действий конкурентов. Как изменится спрос, доля рынка и прибыль вследствие снижения цены продукта? Как, исходя из прошлого опыта, отреагировали бы

потребители в разных сегментах на повышение или понижение уровня качества тех или иных характеристик услуги? Сколько времени уйдет на то, чтобы потребители отреагировали на новую рекламную кампанию, направленную на изменение их восприятия?

Эволюционное позиционирование

Позиции на рынке крайне редко остаются неизменными: они эволюционируют со временем в соответствии с изменениями рыночных структур, технологий, конкурентной деятельности, а также с развитием самой фирмы. Учитывая это, многие предприятия применяют способ эволюционного перепозиционирования, добавляя новые услуги, прекращая предоставлять старые и изменяя свои целевые сегменты. Некоторые компании сокращают объем своих предложений и отказываются от некоторых направлений своей деятельности, чтобы лучше сфокусироваться. Другие расширяют свои предложения в расчете на повышение объема продаж настоящим потребителям и на привлечение новых. Так, автозаправочные станции открывают небольшие розничные магазины с продленными часами работы, а супермаркеты и другие розничные магазины начинают предоставлять банковские услуги. Новые технологические разработки обеспечивают множество возможностей для введения не только новых услуг, но и новых систем и способов предоставления старых услуг. В материале для чтения, предоставленном Линн Шостак "Позиционирование услуг и структурные изменения" (в конце этой части), дается ряд стратегических советов о сужении или расширении существующего продуктового ассортимента фирмы, а также предлагаются подсказки, полезные при принятии решения, не сделать ли те или иные виды обслуживания более стандартизированными или более индивидуализированными.

Показатель воспринимаемого клиентами качества обслуживания возник в 1990-х годов как важный стратегический элемент дифференциации фирмы среди своих конкурентов. Во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" рассказывается о *Rentokil Initial* — компании, специализирующейся на предоставлении корпоративных услуг, которая вовремя рассмотрела постоянно усиливающуюся тенденцию к использованию услуг специализированных организаций по уходу за производственными помещениями.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ОДНОЙ МАРКИ СРЕДИ МНОЖЕСТВА УСЛУГ КОМПАНИИ RENTOKIL INITIAL

Компании *Rentokil Initial* уже 80 лет. За это время она прошла путь от производителя крысиного яда и пестицидов для уничтожения вредных насекомых, разрушающих древесину, до специализированной компании, предлагающей услуги по контролю над вредителями и их истреблению, а затем расширила свою базу, включив множество других услуг, связанных с содержанием производственных помещений и уходом за ними. Благодаря такому естественному росту и за счет приобретения около 200 других компаний она сильно разрослась и превратилась в самую крупную в мире компанию корпоративного обслуживания. Своей основной специальностью компания считает "способность предоставлять услуги высокого качества в помещениях других компаний благодаря использованию тщательно отобранного, хорошо обученного и мотивированного персонала". И так называемая "перекрестная" продажа услуг — т.е. призыв к использованию дополнительных услуг клиентами, которые уже пользуются теми или иными услугами компании, — стало очень важным аспектом ее стратегии.

Эта компания, будучи весьма прибыльной, работает в более чем 40 странах, предоставляя ряд следующих услуг: санитарно-гигиенические мероприятия и чистка производственных помещений, контроль над вредителями, продажа растений и уход за ними, кадровая служба, услуги по управлению имуществом и по обеспечению безопасности. Вот что говорит исполнительный директор компании.

Мы видим себя как компанию, работающую в сфере производственных и коммерческих услуг на рынках, на которых, с одной стороны, для "синеворотничковой" работы предпочитают использовать внешние службы, а с другой — наниматели стремятся создать лучшую и/или стабильную среду для своих сотрудников. Наша цель заключалась в создании некоего "круга добродетели". Мы предоставляем качественные услуги в производственной и коммерческой сферах под одной и той же маркой, поэтому потребитель, довольный качеством одной услуги компании *Rentokil Initial*, становится потенциальным удовлетворенным потребителем другой услуги. Хотя одно время это считалось несколько странным, но одной из причин, по которой мы начали торговать тропическими растениями [для интерьеров офисных помещений] и обеспечивать уход за ними, фактически стало наше стремление "выставить напоказ" свою марку перед людьми, принимающими в организациях решения. Ведь наш обслуживающий персонал по уходу за растениями входит, что называется "через центральные двери" и работает на глазах у клиента. Совсем иначе обстоит дело, если речь идет о борьбе с вредными насекомыми, когда никто по сути не замечает наших успехов, зато все сразу замечают недостатки... Наша марка — это честность, надежность, последовательность, целостность и технологическое лидерство [11].

Основой успеха компании *Rentokil Initial* стала ее способность позиционировать каждую из своих производственных и коммерческих услуг в соответствии с важнейшими ценностями марки компании, что тщательно согласуется с характером и качеством предоставляемой услуги. Если говорить о приобретенных компаниях, задача улучшения их финансовых результатов нередко была связана с необходимостью перепозиционирования характеристик новоприобретенной услуги таким образом, чтобы она отображала ценности исходной марки. При этом компания использовала такие стратегии, как достижение экономии благодаря эффекту масштаба производства, умелое использование технических достижений и совершенствование навыков управления персоналом, а также возможностей перекрестных продаж. Имидж торговой марки компании еще больше усиливается благодаря физическим, материальным свидетельствам, например, использованию яркой и нарядной униформы, цветной окраске транспортных средств или четкого корпоративного логотипа на любой корреспонденции компании.

Разработка карт-схем позиционирования

Составление карт-схем позиционирования (эту процедуру иногда называют также *составлением карт-схем восприятия*) — это весьма эффективный способ графически представить потребительское восприятие альтернативных продуктов. Карта-схема обычно охватывает две характеристики продукта (хотя можно использовать и модели, отображающие три характеристики). Если же для описания характеристик продукта на конкретном рынке необходимо больше трех показателей, для наглядного представления нужно будет составить ряд отдельных графиков. При этом следует отметить, что компьютерная модель может, несомненно, без особого труда справиться с любым количеством характеристик [12].

Информацию о продукте (или о позиции компании по какой-либо конкретной характеристике) можно извлечь из данных о рынке, полученных из рейтингов опрошенных потребителей. Если потребительское восприятие характеристик услуги сильно отличается от "реальной картины", созданной по определению менеджеров компании, возможно, придется провести те или иные маркетинговые мероприятия, направленные на изменение этого восприятия.

Как правило, графически отображенную позицию продукта понимать и оценивать намного проще, чем представленные в таблицах количественные данные или просто текст. Карты-схемы позволяют менеджерам понять характер угроз и благоприятных возможностей на данном конкурентном рынке; благодаря им они могут выявить разногласия между восприятием их организации потребителями (или потенциальными потребителями) и своими менеджерами. Кроме того, карты-схемы позволяют подтвердить или развеять убеждение, что услуга — либо организация, изначально ее предоставляющая, — занимает на рынке уникальную нишу.

Использование карт-схем позиционирования для разработки стратегии (на примере гостиничного бизнеса)

Гостиничное дело — в высшей степени конкурентная сервисная отрасль, особенно в те сезоны, когда предложение номеров значительно превышает спрос. Известный специалист в сфере гостиничного бизнеса Е.М. Стэтлер однажды сказал, что существует три самых важных момента для успеха отеля — это расположение, расположение и расположение. Безусловно, расположение является очень важным критерием выбора на любом сегменте рынка, который обслуживает данная индустрия: бизнес-путешественники, туристы и отдыхающие, участники конференций и т.д. Конечно, выбранное человеком место расположения отеля в первую очередь определяется тем, что он должен или хочет делать в той или иной местности. Некоторые, например, обязаны постоянно посещать деловых клиентов, которые находятся в деловом районе города; другим необходимо посетить торговое шоу в конференц-центре; туристы приезжают в другой город, чтобы увидеть его достопримечательности, посетить магазины и музеи.

Однако следует заметить, что и научные исследования, и практический опыт в сфере управления подтверждают, что место расположения — это далеко не единственный критерий, который учитывает потребитель каждого сегмента при выборе отеля. Рассмотрим, например, потребности бизнес-путешественников. В отличие от туристов, которые сами оплачивают свои расходы, они обычно путешествуют за счет фирмы, которая и определяет, насколько дорогой отель они могут себе позволить. Следует сказать, что такая характеристика сервисного продукта, как цена, служит основой для дальнейшего разграничения различных сегментов рынка. Скажем, для исполнительных директоров фирма может выделять сумму, достаточную для пятизвездочного отеля, а менеджерам и ведущим специалистам — четырехзвездочного, тогда как лимиты расходов младших торговых представителей позволят им останавливаться только в непритязательных гостиницах. Короче говоря, существуют разные классы отелей, и основой для этого разграничения служит способность и готовность их клиентов платить за уровень удобств и обслуживания, включая и такой фактор, как выгодное место расположения.

В каждом классе отелей обычно есть несколько разновидностей, из которых приезжающие в большой город люди могут выбрать место, где остановиться. Одним из критерием выбора будет уровень роскоши и комфорта, выраженный материальными средствами. Так, исследования подтверждают, что командировочные обращают внимание не только на комфорт и удобство своих номеров (где им, возможно, понадобится и

работать, и спать), но и на другие помещения, от холла отеля и ресторанов до комнат для переговоров, бассейнов и спортивных залов. Качество и спектр услуг, предлагаемых отелем, – другой ключевой критерий: может ли гость пользоваться 24-часовым обслуживанием номера? Можно ли, не выходя из гостиницы, постирать и погладить одежду? Компетентен ли консьерж? Готов ли персонал предоставить профессиональные услуги делового характера? Существуют и другие критерии выбора, связанные, например, с дизайном и архитектурой отеля (некоторым посетителям нравится современная архитектура и декор, но другие предпочтут прелесть старины и стилизованную мебель). К дополнительным характеристикам относятся такие факторы, как тишина, безопасность, чистота и программы вознаграждений для постоянных клиентов.

Позиционирование отеля *Palace Hotel*

Рассмотрим реальную ситуацию, как карты-схемы позиционирования своего и отелей-конкурентов помогли менеджерам *Palace Hotel* — преуспевающего четырехзвездочного отеля — лучше понять, что угрожает в ближайшем будущем их устоявшейся позиции на рынке в крупном городе, который мы условно назовем Белвилль.

Расположенный на окраине процветающего финансового района *Palace Hotel* был элегантным старомодным отелем, несколько лет назад значительно обновленным и модернизированным. Его конкурентами были восемь четырехзвездночных гостиниц и *Grand* – один из старейших отелей города пятизвездочного класса. В последние годы *Palace Hotel* был очень прибыльным для своих владельцев, и процент заселения номеров постоянно был выше среднего. Большинство месяцев в году он был полностью занят в рабочие дни, что говорило о его значительной привлекательности для деловых клиентов, которые очень нравились отелю из-за готовности платить за номер больше, чем туристы или участники различных съездов и конференций. Однако генеральный менеджер и его штат предвидели немалые проблемы. По имеющимся сведениям, в последнее время было выдано разрешение на строительство четырех больших новых отелей в городе, а *Grand* только что начал масштабное обновление и расширение, включая пристройку нового крыла. Появился риск, что клиенты станут воспринимать *Palace Hotel* как отстающее предприятие.

Чтобы лучше понять характер угроз, связанных с будущей конкуренцией, команда менеджеров отеля начала работать с консультантом над составлением карт-схем, отображающих позицию *Palace Hotel* на рынке обслуживания бизнес-клиентов как до, так и после выхода на рынок новых конкурентов. Для исследования было отобрано четыре характеристики: цена за номер, уровень материально выраженной роскоши, уровень персонального обслуживания и расположение отеля. В данном случае менеджеры не проводили нового исследования мнений потребителей; они делали выводы о мнении клиентов на основе опубликованной информации и данных, взятых из прошлых исследований и отчетов туристических агентств и компетентных служащих, которым часто доводилось непосредственно контактировать с постояльцами. Информацию об отелях-конкурентах получить также несложно, поскольку места расположения были известны, помещения достаточно легко посетить и оценить, а у персонала по продажам были сведения о политике ценообразования и скидок, используемых конкурентами. Вполне надежным заменителем показателя уровня обслуживания стало количество номеров на одного сотрудника, которое легко высчитывалось по данным об общем количестве номеров и о проценте их занятости, предоставленным городскими властями. Результаты исследований туристических агентств, проведенных отелем *Palace Hotel*, обеспечили дополнительную информацию о качестве персонального обслуживания в каждом отеле-конкуренте.

Затем разработали шкалы по каждой исследуемой характеристике. Составить шкалу для такой характеристики, как цена, оказалось довольно просто, поскольку средняя стоимость для бизнес-постояльцев за стандартный одноместный номер в каждом отеле была уже подсчитана. Количество номеров, обслуживаемых одним работником отеля, послужило основой для шкалы для такой характеристики, как уровень обслуживания, — самое маленькое число означало наиболее высокий уровень обслуживания. Затем эту шкалу несколько модифицировали с учетом того, что исследователям было точно известно о качестве услуг, фактически предоставляемых каждым основным конкурентом. Уровень роскоши, как наиболее субъективное понятие, было оценить сложнее. Чтобы это сделать, менеджеры установили отель, который, по мнению всех членов группы, был самым роскошным (им оказался *Grand*), а потом четырехзвездочную гостиницу, которая, по общему мнению, предоставляла наименее роскошные условия (*Airport Plaza*). Потом все остальные четырехзвездочные отели классифицировали по данной характеристике относительно этих двух исходных уровней. Удобство расположения оценивалось по величине отдаленности каждого отеля от здания фондовой биржи, расположенной в центре финансового района, поскольку исследования показали, что большинство деловых постояльцев *Palace Hotel* чаще всего посещали именно этот район. На карте 10 отелей-конкурентов оказались расположенными в радиусе 6 км, в веерообразном порядке, от здания биржи, через основные торговые районы города (где находился также его административный центр), до ближайших пригородов и недалеко расположенного городского аэропорта. В итоге для наглядного отображения сложившейся конкурентной ситуации исследователи составили две карты-схемы позиционирования. Первая (рис. 7.3) отображает позицию отелей-конкурентов на основе ценового фактора и уровня обслуживания, на второй (рис. 7.4) отели позиционируются в зависимости от их местоположения и уровня роскоши.

На рис. 7.4 отображается позиция *Palace Hotel* с учетом месторасположения и уровня роскоши. В общем, понятно, что эти две характеристики не связаны между собой. Главное, что становится очевидным при взгляде на эту карту-схему, это то, что *Palace Hotel* находится на относительно мало занятом пространстве карты. Это единственный отель, расположенный в финансовом районе, что, возможно, и дает ему основания взимать с постояльцев несколько более высокую плату, чем требует уровень обслуживания (или материальной роскоши). В торговом и административном центре города сосредоточены две группы отелей: первая состоит из трех относительно более комфортабельных по сравнению с *Palace Hotel* отелей, а вторая включает два отеля со средним уровнем роскоши.

В предвидении новых конкурентов

Что же дальше? На следующем этапе команда менеджеров-исследователей попыталась предугадать будущие позиции четырех новых отелей, которые планировалось построить в Белвилле, а также возможное изменение позиции *Grand*. Места строительства были известны: два в финансовом районе, других два — недалеко от административного центра, который в ближайшее время также намеревались значительно расширить. В пресс-релизах отеля *Grand* говорилось, что реструктуризированный *New Grand* сможет принять еще больше постояльцев, станет еще удобнее, кроме того, будут добавлены некоторые принципиально новые виды услуг.

Предугадать позиции четырех новых отелей было несложной задачей для специалистов данной отрасли, однако потребители, по всей видимости, испытывали бы немалые трудности, пытаясь предсказать уровень обслуживания каждого отеля по разным характеристикам услуг, особенно если они не знакомы с гостиничной сетью, в которую эти отели будут входить. Предварительные подробные описания новых отелей

уже были известны в среде архитекторов города и деловой общественности Владельцы двух из них объявили о своем намерении добиваться пятизвездочного статуса, хотя это могло занять около пяти лет Кроме того, трое из будущих новичков представляли собой филиалы крупных международных сетей, и их будущую стратегию было легко предугадать, посетив отели этих же сетей, недавно открытые в других городах

Ценовую политику будущих конкурентов было предугадать также несложно, поскольку новые отели обычно используют определенную формулу для расчета официально объявленной цены за номер (обычно это плата, взимаемая с постояльцев в будние дни в пиковый сезон) Согласно этой формуле цена определяется с соответствии со средними издержками на строительство одного номера 1000 долл строительных издержек на 1 долл цены за сутки Таким образом, цена одного номера в отеле на 500 номеров, на строительство которого было затрачено 100 млн долл (включая стоимость земельного участка), будет составлять 200 долл в сутки Используя эту формулу, менеджеры *Palace Hotel* подсчитали, что все четыре новых конкурента будут взимать значительно большую плату, чем *Grand* или *Regency* Это приведет к созданию эффекта, известного в маркетинге под названием *ценового зонта*, т е действительно своеобразного "зонта" над существующими ценовыми уровнями, что даст их конкурентам возможность несколько поднять собственные цены При этом, чтобы оправдать свои довольно высокие цены, новым отелям необходимо будет предложить постояльцам очень высокий уровень сервиса и комфортабельности В то же время отелю *New Grand* придется также повысить свои цены, чтобы покрыть издержки на модернизацию и перестройку помещений и на внедрение ряда новых услуг (рис 7 5)

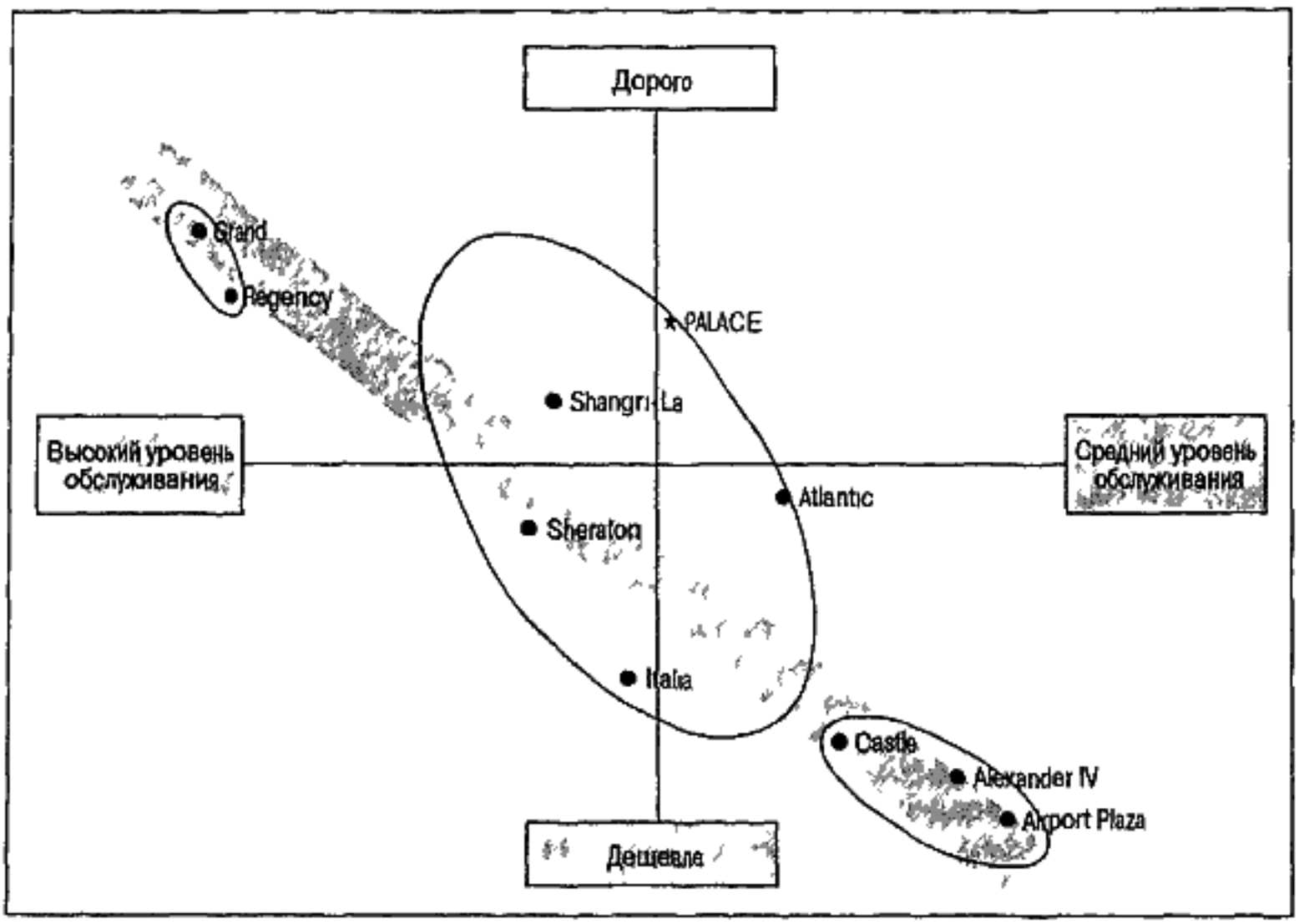


Рис. 7.3. Основные отели Бельвилля, обслуживающие бизнес-клиентов карта-схема позиционирования по уровню обслуживания и ценам

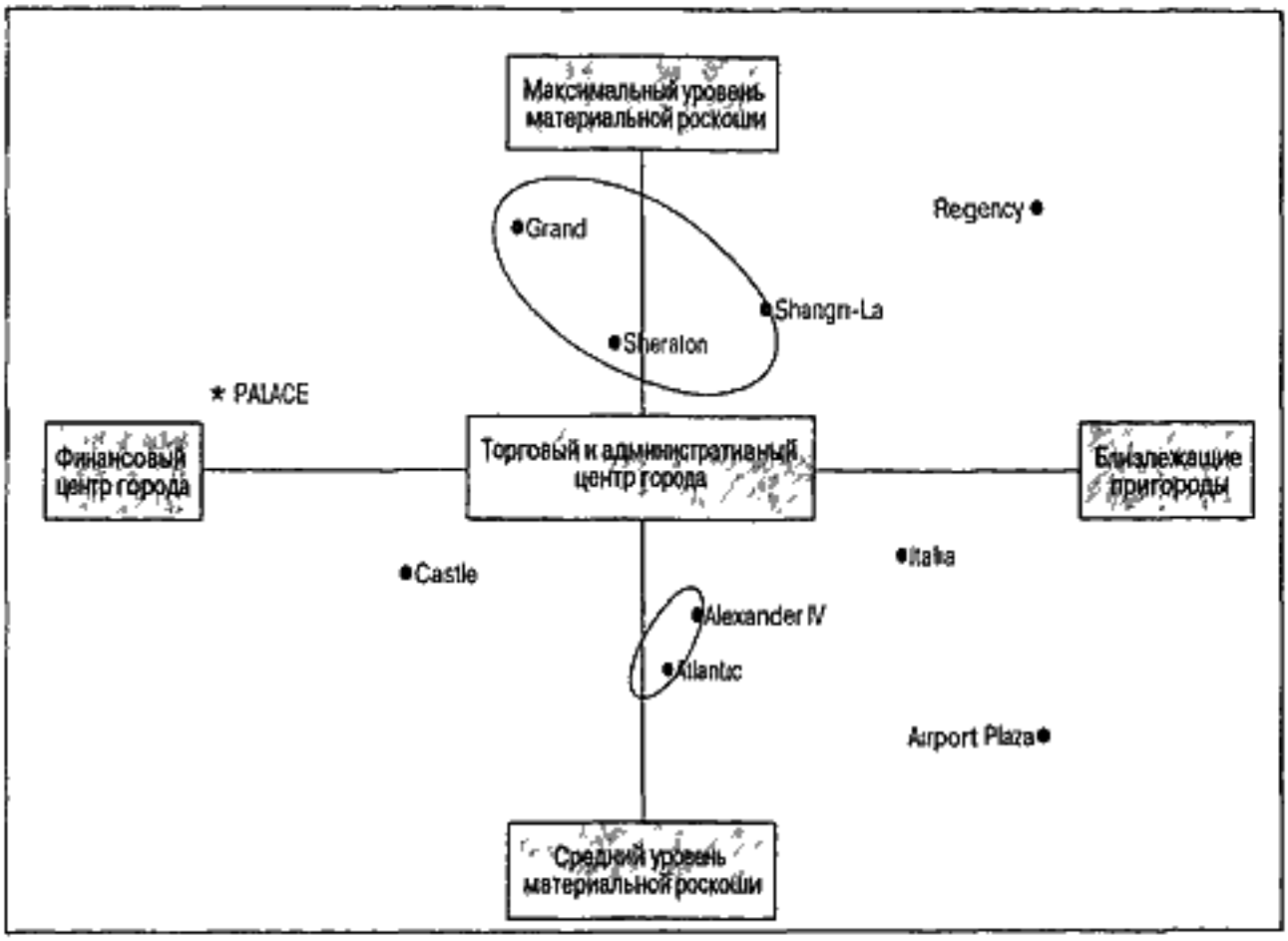


Рис. 7.4 Основные отели Белвилля, обслуживающие бизнес-клиентов: карта-схема позиционирования по местоположению и уровню материальной роскоши

Если предположить, что *Palace Hotel* и другие имеющиеся отели не будут предпринимать никаких шагов, становится ясно, что выход на рынок гостиничных услуг четырех новых отелей создаст весьма серьезную угрозу для конкурентной позиции *Palace Hotel*. Он потеряет свою монополию, основанную на выгодном месторасположении, и станет всего лишь одним из нескольких отелей, расположенных в ближайшем к финансовому центру города пригороде (рис. 7.6).

По мнению менеджеров по продажам *Palace Hotel*, многие теперешние клиенты могут перейти, например, в *Continental* или *Mandarin*, поскольку они явно готовы платить несколько большую цену за предлагаемые этими отелями дополнительные услуги. Два других новичка на рынке представляют угрозу в первую очередь для *Shangri-La*, *Sheraton* и *New Grand*, которые расположены в торговом и административном центре города. Между тем, однако, *New Grand* и новые конкуренты образуют вполне определенную группу отелей, предлагающих первоклассное обслуживание по высоким ценам (и высокий уровень роскоши), оставив отель *Regency* в отличительной позиции, что весьма выгодно для последнего. А теперь решайте, будь вы консультантом генерального менеджера отеля *Palace Hotel*, какие действия вы порекомендовали бы в данной ситуации?

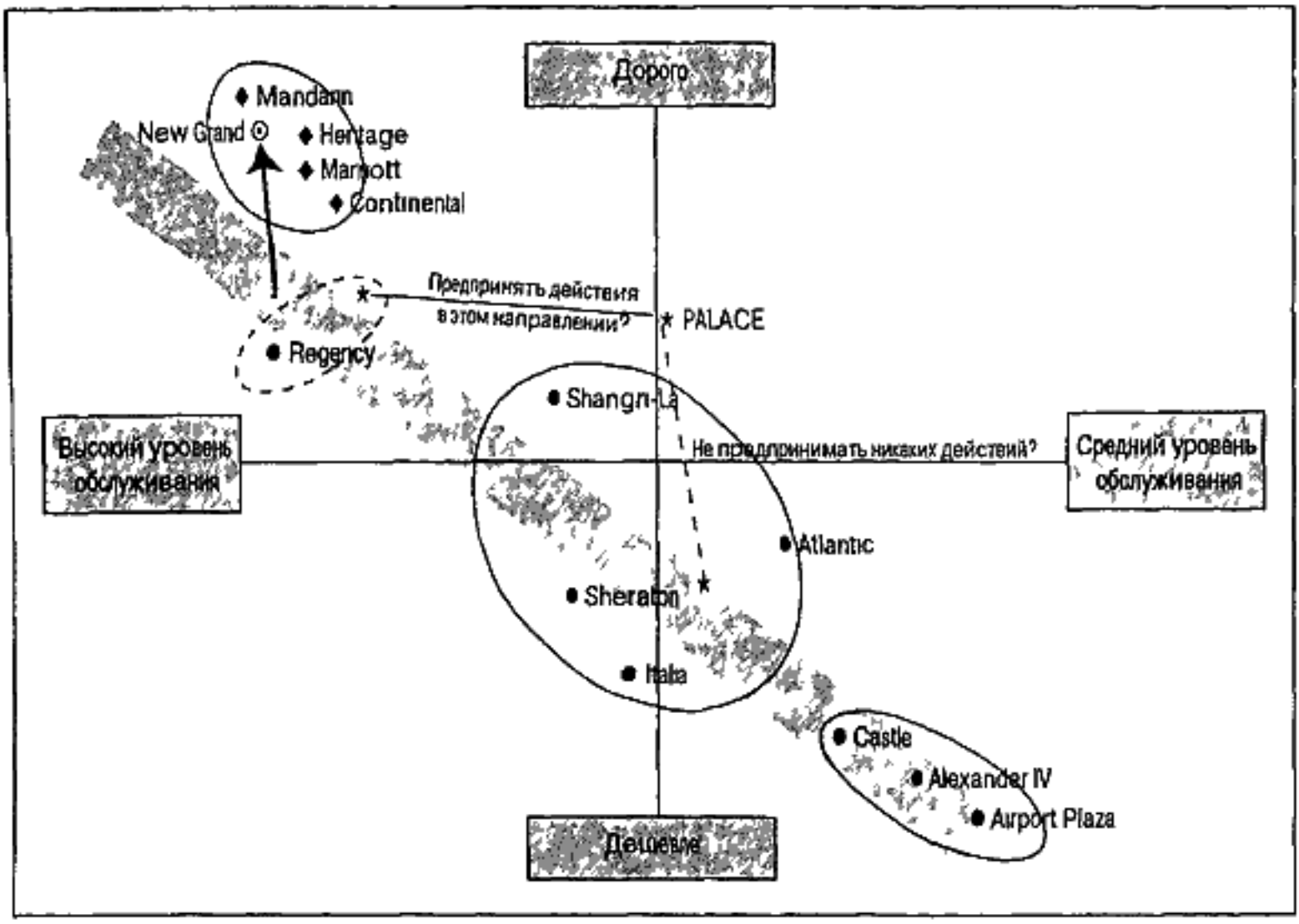


Рис. 7.5. Основные отели Бельвилля, обслуживающие бизнес-клиентов карта-схема позиционирования по уровню обслуживания и ценам. Ситуация после выхода на рынок новых конкурентов

Изменение восприятия с помощью рекламы

Следует признать, что усовершенствование характеристик продукта и исправление слабых сторон могут обойтись компании весьма дорого. При этом необходимо помнить, что нередко слабые стороны скорее возникают в восприятии потребителей, а не потому, что они существуют на самом деле. Э. Райс и Дж. Траут описывают следующий интересный случай, произошедший с банком *Long Island Trust*, который исторически был лидирующим банком в Лонг-Айленд, крупном пригородном районе Нью-Йорка [13]. После утверждения закона, разрешающего открывать неограниченное количество банковских филиалов по штату Нью-Йорк, многие крупные банки соседнего Манхэттена начали буквально оккупировать Лонг-Айленд. Исследования показали, что рейтинги банка *Long Island Trust* были ниже рейтингов банков *Chase Manhattan* и *Citibank* по таким ключевым критериям выбора, как наличие большого количества филиалов, предложение полного набора услуг, обеспечение высокого качества обслуживания и наличие значительного капитала. При этом, однако, *Long Island Trust* был первым в рейтингах по такому критерию, как оказание финансовой помощи жителям Лонг-Айленда и в целом экономике района.

Рекламное агентство банка разработало кампанию по продвижению этой позиции банка, стараясь играть прежде всего на его воспринимаемых сильных сторонах, а не пытаясь улучшить восприятие клиентов по характеристикам, которые считались с их точки зрения менее удачными. Основную суть этой кампании можно понять, прочитав следующий отрывок из печатной рекламы

Стоит ли отправлять свои деньги в город, если живешь на острове? Имеет смысл держать их ближе к дому Не в городском банке, а в *Long Island Trust* Там, где они могут работать на твой район, на Лонг Айленд Ведь мы сосредоточены именно на развитии Лонг-Айленда, а не Манхэттена или какого нибудь острова, расположенного неподалеку от Кувейта

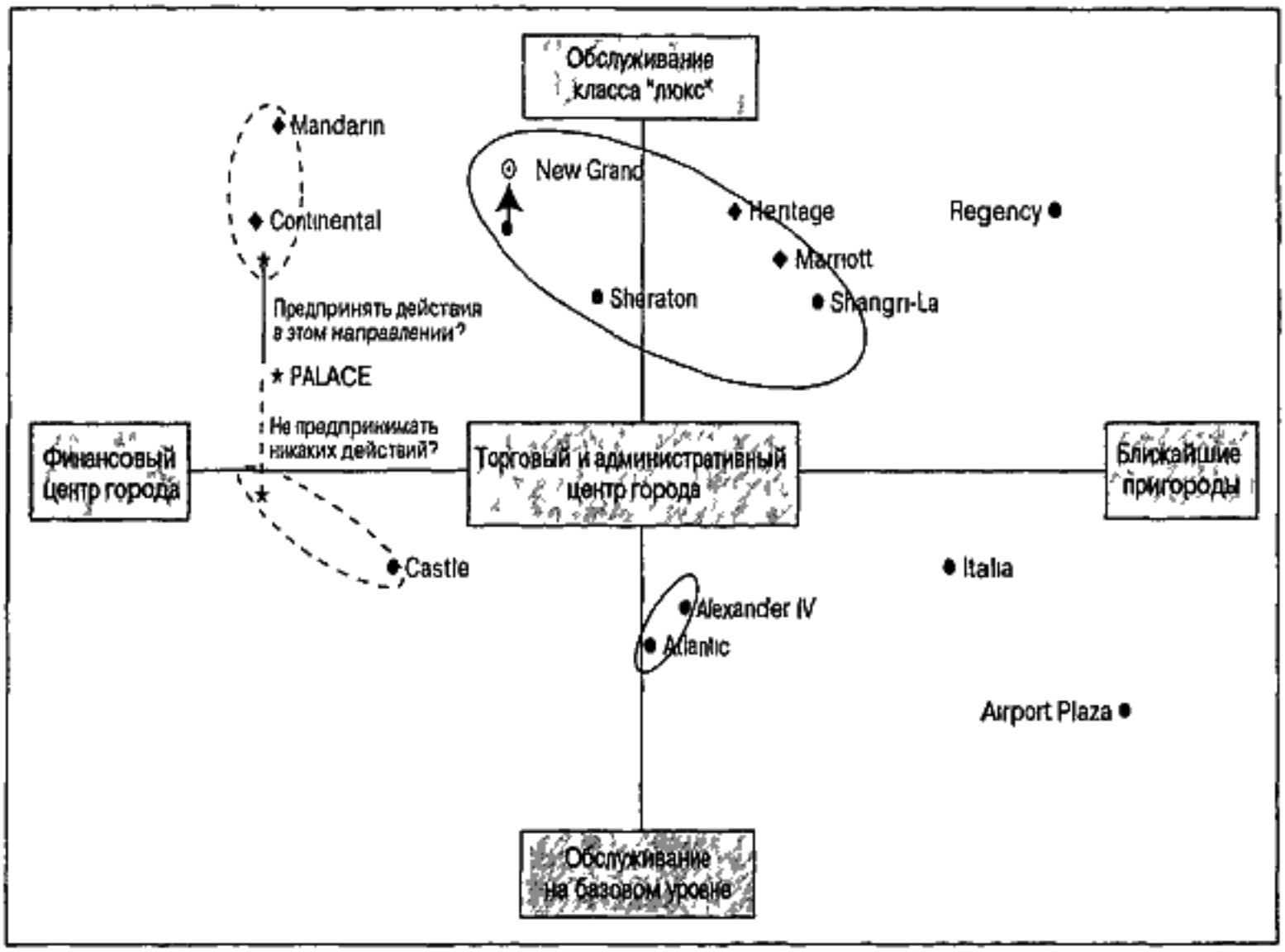


Рис. 7.6 Основные отели Белвилля, обслуживающие бизнес-клиентов карта-схема позиционирования по местоположению и уровню материальной роскоши Ситуация после выхода на рынок новых конкурентов

Другие рекламные сообщения этой кампании основаны на этой же теме, например "Центр города — прекрасное место для прогулки, но хотите ли вы хранить там свои деньги?"

Когда 15 месяцев спустя было проведено повторное исследование, выяснилось, что позиция банка *Long Island Trust* улучшилась по каждой характеристике После рекламной кампании удалось переориентировать угол восприятия банка с глобального на локальный И хотя не было никаких значительных изменений ни по одной характеристике, то, что жители острова стали воспринимать банк как "банк Лонг-Айленда для лонг-айлендцев", создало позитивный ореол по всем критериям выбора

Исследователи отмечают, что наличие ореола — как позитивного, так и негативного — создает определенные трудности при оценке конкретных сильных и слабых сторон конкурирующих услуг [14] Так, например, неудовлетворение потребителей характеристикой *A* определенной услуги может быть реальным (а значит, требует тех или иных корректировочных мероприятий), но может быть и результатом негативного ореола, возникшего вследствие их сильной неудовлетворенности характеристикой *B*, либо даже вследствие общей неудовлетворенности данной маркой Одной из основных

проблем, возникающих в ходе исследования уровня удовлетворенности потребителей, остается то, что респонденты часто заполняют анкеты и опросники второпях, особо не задумываясь над каждым критерием, по которым они оценивают деятельность сервисной компании. Следует отметить, что подробные индивидуальные интервью предоставляют значительно более надежную, точную и реальную оценку потребителями той или иной услуги, однако, естественно, данный способ связан с неизмеримо большими затратами.

Несомненно, любая стратегия позиционирования хороша ровно настолько, насколько реальна информация, используемая при ее разработке. Нередко — как, например, в описанном выше случае с *Long Island Trust* — необходимо оценивать более чем две характеристики (так, банку потребовалось составить три двумерные карты-схемы). Кроме того, по мере изменения условий необходимо проводить повторные исследования и составлять новые карты-схемы, отображающие динамику развития рынка услуг. Появление на рынке новых игроков и перепозиционирование существующих конкурентов может означать, что прежде выгодная позиция перестала быть таковой. Кроме того, бывают ситуации, когда необходимо составлять отдельные карты-схемы для разных сегментов рынка, например, если исследования показывают, что эти сегменты сильно отличаются по восприятию потребителей. Так, если говорить о гостиничном бизнесе, приоритеты отдыхающих и участников различных конференций довольно сильно отличаются от приоритетов бизнес-клиентов, и, по всей вероятности, эти группы потребителей не будут постоянными клиентами одного и того же отеля.

Новое в позиционировании

Большинство компаний сосредотачивают свои усилия на том, чтобы "догнать и перегнать" своих соперников, поэтому их стратегии обычно направлены на одни и те же базовые конкурентные показатели Однако один из самых эффективных способов успешной конкуренции предполагает введение в уравнение позиционирования принципиально новых показателей, по которыми другие фирмы не смогут быстро догнать вашу компанию. Дж. Хескетт сформулировал данный момент предельно четко: "Самые преуспевающие сервисные фирмы выделяют себя из "стандартного пакета", добиваясь тем самым отличительной позиции среди своих конкурентов. Они дифференцируют себя, ... изменяя типичные для своей отрасли характеристики таким образом, чтобы подчеркнуть свое конкурентное преимущество" [15].

В главе 8 мы рассмотрим возможности инноваций в сервисном продукте. В последующих главах мы остановимся на нововведениях в самой системе предоставления услуг.

Резюме

Большинство предприятий сферы услуг ведут активную конкурентную борьбу. Этим фирмам постоянно приходится искать пути выражения четких конкурентных преимуществ своего сервисного продукта. В идеале им следует сосредоточить свои действия на тех сегментах, которые они способны обслуживать лучше, чем другие поставщики услуг. Ценность концепции позиционирования заключается в том, что она позволяет исследователям четко выделить различные характеристики, входящие в общую концепцию услуги, а также подчеркивает необходимость четко понять, какие именно из этих характеристик определяют выбор потребителей. Карты-схемы позиционирования представляют собой эффективный способ наглядно представить обобщенные данные исследований и отобразить, как воспринимается клиентами деятельность разных сервисных фирм по основным характеристикам обслуживания. В совокупности

с информацией о предпочтениях потребителей различных сегментов, включая ожидаемый уровень спроса по каждому сегменту, карты-схемы позиционирования позволяют фирме выявить возможности для введения новой услуги или перепозиционирования существующих и, следовательно, воспользоваться преимуществами удовлетворения тех потребностей рынка, которые до сих пор не были удовлетворены. Если ресурсы организации позволяют ввести новую услугу, она сможет создать для себя на рынке весьма прибыльную нишу

ВОПРОСЫ

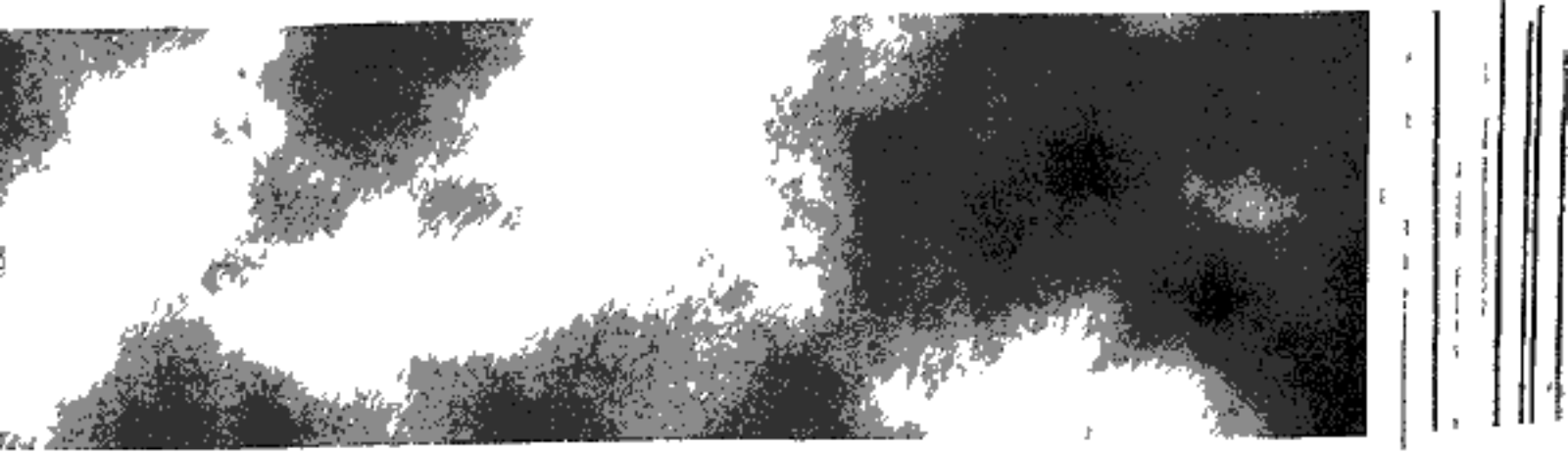
1. Почему сервисным фирмам следует фокусировать свою деятельность на том или ином потребительском сегменте? Какие возможности у них для этого есть? Приведите примеры и проиллюстрируйте каждый пример.
2. В чем различие между важными и определяющими характеристиками услуг, влияющими на выбор потребителя? Какой тип исследования вы порекомендовали бы для выявления этих характеристик?
3. Опишите суть стратегии позиционирования и лежащие в ее основе маркетинговые концепции.
4. Назовите условия, при которых следует перепозиционировать существующую услугу?
5. Как карты-схемы позиционирования помогают менеджерам лучше понять динамику конкуренции и правильно реагировать на нее?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите сервисную отрасль, с которой вы хорошо знакомы (например, розничные магазины готовой одежды, рестораны, телевизионные сети или супермаркеты), и составьте одну или несколько карт-схем восприятия, указав относительные позиции разных конкурентов в этой отрасли и использовав для каждой карты по две характеристики, которые, по вашему мнению, служат основными критериями выбора потребителей.
2. Туристические агентства сегодня быстро теряют рынок из-за активного внедрения электронных услуг бронирования авиабилетов, предлагаемых Web-сайтами авиакомпаний. Подумайте, какими способами воспользоваться туристическим агентствам, чтобы развить новые направления бизнеса, которые позволят им компенсировать потери из-за сокращения объема продаж авиабилетов.
3. Каковы для вас главные критерии в выборе ресторана для ужина с друзьями? Классифицируйте ваши критерии в порядке важности. Теперь сопоставьте их с последним решением, которое вы приняли, выбирая ресторан. Какие критерии были определяющими и почему?
4. Представьте, что вы консультант отеля *Palace Hotel*. Подумайте, какие возможности есть у этого отеля, судя по четырем характеристикам, отображенным на картах-схемах позиционирования (см. рис. 7.5 и 7.6). Какие действия вы порекомендуете *Palace Hotel* в данной ситуации? Обоснуйте свои рекомендации.

КОММЕНТАРИИ

1. George S Day, *Market Driven Strategy* (New York The Free Press, 1990) p 164
2. Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal*, January 1996, p 10–20
3. Christopher W L Hart "Mass Customization Conceptual Underpinnings, Opportunities, and Limits , *International Journal of Service Industry Management*, February 1995, p 36–45
4. Подробнее о моделировании на основе множественных характеристик рассказывается в работе William D Wells, David Prensky, *Consumer Behavior* (New York John Wiley & Sons, 1996), p 321–325
5. Jack Trout *The New Positioning The Latest on the World s #1 Business Strategy* (New York McGraw-Hill, 1997)
6. Michael Kelly, "A Deadly Delivery Problem", *Boston Globe*, July 19, 1989, p 1, 6
7. Информация о пакетах для пиццы Heatwave компании *Domino's* получена на Web-сайте этой компании www dominos com October 1999
8. Richard Branson, "Why We Stretch the Virgin Brand", *Evening Standard* (London), August 4 1997, Julia Flynn, Wendy Zellner Larry Light, Joseph Weber, "Then Came Branson', *Business Week*, October 26, 1998, p 116–120
9. Sally Dibb, Lyndon Simkin, "The Strength of Branding and Positioning in Services", *International Journal of Service Industry Management*, January 1993, p 25–35
10. Для более глубокого изучения этой проблемы см работу Michael E Porter, "A Framework for Competitor Analysis", in *Competitive Strategy* (New York The Free Press, 1980), ch 3
11. Sir Clive Thompson, "Rentokil Initial Building a Strong Corporate Brand for Growth and Diversity", in F Gilmore (ed), *Brand Warriors* (London HarperCollinsBusiness,1997), p 123–123
12. Примеры, описывающие подготовку исследовательских данных для построения карт-схем восприятия, приведены в работе Glen L Urban, John M Hauser, *Design and Marketing of New Products*, 2rd ed (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1993)
13. Al Ries, Jack Trout, *Positioning The Battle for Your Mind*, пересмотренное издание (New York Warner Books, 1986)
14. Jochen Wirtz, John E G Bateson, "An Experimental Investigation of Hallo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes", *International Journal of Service Industry Management*, March 1995, p 84–102
15. James L Heskett, *Managing in the Service Economy* (Boston Harvard Business School Press, 1984), p 45



Глава **8**

Создание сервисных продуктов и увеличение ценности

Каждый из вас работая с клиентами, выполняет или нарушает наши обещания о том, что наша марка несет потребителям

— Из обращения менеджера American Express
к сотрудникам компании

Всем организациям сферы услуг приходится выбирать, какие типы продуктов они будут предлагать потребителям и какие процедуры они будут применять для их создания. В главе 7 отмечалось, что этот выбор часто зависит от рыночных факторов, поскольку фирмы постоянно ищут возможность выполнения запросов, высказанных потребителями целевых сегментов компании, и стараются дифференцировать характеристики своих предложений среди предложений их конкурентов. Благодаря появлению новых сервисных процессов (например, использование Internet для предоставления услуг информационного характера) фирмы могут разрабатывать новые методы оказания старых услуг, что приводит к эффективному изменению природы предоставления услуг и позволяет создать новые преимущества. В качестве примера можно привести переход банковского обслуживания на Internet. Более радикальная форма инноваций продукта заключается в использовании технологических достижений для удовлетворения потенциальных и скрытых потребностей клиентов, которые ими открыто не высказывались, а порой даже не до конца ими осознаны.

Сервисные предложения обычно состоят из основного продукта, окруженного множеством дополнительных элементов услуги. Как мы уже говорили в главе 3, основной продукт "отвечает" за удовлетворение базовой потребности клиента, например, за перевозку пассажира в определенный пункт назначения, за решение той или иной проблемы, связанной со здоровьем, за ремонт неисправного оборудования. Дополнительные услуги (которые мы

подробно обсудим в этой главе) облегчают и повышают эффективность использования основного продукта К ним относятся информационные и консультационные услуги, услуги по ведению документации, по решению проблем и услуги, связанные с гостеприимством

Создание новых услуг – нелегкая задача, поскольку ее выполнение требует от компании тщательного анализа многих аспектов ее деятельности процессов, персонала и операций, результатов и преимуществ Процессы можно отобразить с помощью специальных структурных планов, в которых указываются задачи сотрудников и последовательность операций, а также прослеживается опыт потребителей на каждом этапе процесса оказания услуг

В этой главе мы рассмотрим природу сервисных продуктов, обсудим, каким образом их можно наглядно представить потребителям и как их создать Уделяя основное внимание таким компонентам маркетингового комплекса 8Ps, как элементы продукта и процесс, мы рассмотрим следующие вопросы

1. Каковы основные составляющие сервисного продукта?
2. Каким образом благодаря составлению структурных схем сервисного процесса можно повысить его продуктивность?
3. Каким образом классифицировать дополнительные услуги, окружающие основной сервисный продукт?
4. Какие методы создания новых услуг вы можете назвать?
5. Для чего разным сервисным продуктам присваиваются марочные названия?

Планирование и создание услуг

Что мы имеем в виду, когда говорим о сервисном продукте? В предыдущих главах мы уже говорили, что услуга – это скорее процесс, действие, а не предмет Когда потребители покупают произведенные товары, они получают право на владение этими физическими объектами Но обслуживание, в силу своей неосязаемой и эфемерной природы, чаще всего не передается во владение, а предоставляется потребителю в виде определенного опыта Даже если в процессе обслуживания задействованы явные физические элементы, на которые клиент все же получает право владения (например, приготовленный обед, который съедается в ресторане, пломба в зубе, замененные детали автомобиля), все равно значительную часть цены, которую человек платит за услугу, составляет ценность связанных с этими физическими элементами сервисных элементов, включая труд, опыт и использование специализированного оборудования.

Когда в соответствии с природой сервисного процесса необходимо, чтобы потребитель лично находился в месте, где происходит обслуживание (как в случае с услугами, направленными непосредственно на человека), или он сам выбирает такой способ, имея в наличии и другие варианты (упомянем обслуживание в традиционном банке, а не через Internet), или компания может обратиться к нему с просьбой принять активное участие в процессе создания и оказания услуги. В ситуациях, когда обслуживание ведется по типу самообслуживания, опыт клиентов, как правило, определяется природой и простотой (или отсутствием таковых) соответствующих используемых им технологий. В обоих случаях оценка сервисного продукта намного теснее связана с природой процесса оказания услуг, чем при покупке произведенных товаров.

Основные этапы планирования сервисного процесса

Одна из самых важных и сложных задач маркетинга услуг — обеспечение того, что при принятии решений о сервисном продукте компания должна постоянно ориентироваться прежде всего на потребителей Исторически сложилось так, что операционный менеджмент, как правило, сдерживал эту деятельность, а интересы потребителей часто подчинялись операционным задачам компании С другой стороны, маркетологи не могут работать над разработкой новых сервисных продуктов в изоляции, особенно если процесс оказания услуги основан на новых технологиях Они должны действовать в сотрудничестве с операционным управленческим персоналом, а также, если речь идет об услугах с высоким уровнем *контакта с потребителями*, с менеджерами персонала На рис 8.1 перечислены основные этапы планирования и создания услуг, здесь подчеркивается необходимость учитывать рыночные возможности компаний при распределении ресурсов всех видов· физических, технологических и человеческих

Выполнение этой задачи начинается на корпоративном уровне с формулировки *целей* компании. На основе этой формулировки проводится детальный *анализ рынка и конкурентный анализ* (анализ проводится по каждому из рынков, на котором фирма функционирует в настоящее время или на который собирается выйти). Одновременно проводится также *анализ распределения ресурсов*, чтобы определить ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании, и оценить, насколько правильно они распределены, а также выявить дополнительные ресурсы, которые компания, по всей вероятности, сможет получить в будущем. Эти два этапа можно объединить в один и при их выполнении использовать анализ сильных и слабых сторон, шансов и угроз рынка — так называемый анализ *SWOT*. В ходе этого анализа перечисленные выше факторы определяются как для маркетинга, так и для операционной деятельности компании и относительно человеческих ресурсов. Для каждого анализируемого аспекта делается заключение о наличии активов.

Определение маркетинговых активов заключается в анализе такой информации, как сведения о клиентах компании (например, их количество, профиль и ценность), знание рынка и своих конкурентов, данные о текущем продуктовом ассортименте, о репутации марки (марок) компании, о навыках реализации маркетинговой стратегии и о текущей стратегии (стратегиях) позиционирования Как мы узнали из главы 7, стратегия позиционирования может разрабатываться для каждой услуги, предлагаемой компанией на одном или нескольких целевых сегментах, и основываться на характеристиках, благодаря которым та или иная услуга успешно выделяется среди других конкурентных предложений.

Благоприятные маркетинговые возможности компании, выявленные с помощью этого анализа, следует сравнить с *оценкой операционных активов*. Не может ли компания более эффективно распределить свои физические производственные мощности, оборудование, информационные технологии и человеческие ресурсы, необходимые для производства существующих сервисных продуктов? Возможно, ей следует создать новые виды услуг? Или наоборот, не выявил ли анализ операционных активов возможности для усовершенствования ее имеющихся сервисных продуктов? Если у фирмы не хватает ресурсов, которые нужны ей для внедрения маркетинговых нововведений, не может ли она достичь своей цели, заключив партнерские соглашения с посредниками или даже с самими потребителями? И наконец, получится ли у компании использовать выявленные в ходе анализа возможности таким образом, чтобы получить прибыль, которая с выгодой компенсировала бы затраченные на нее средства после вычета всех издержек?

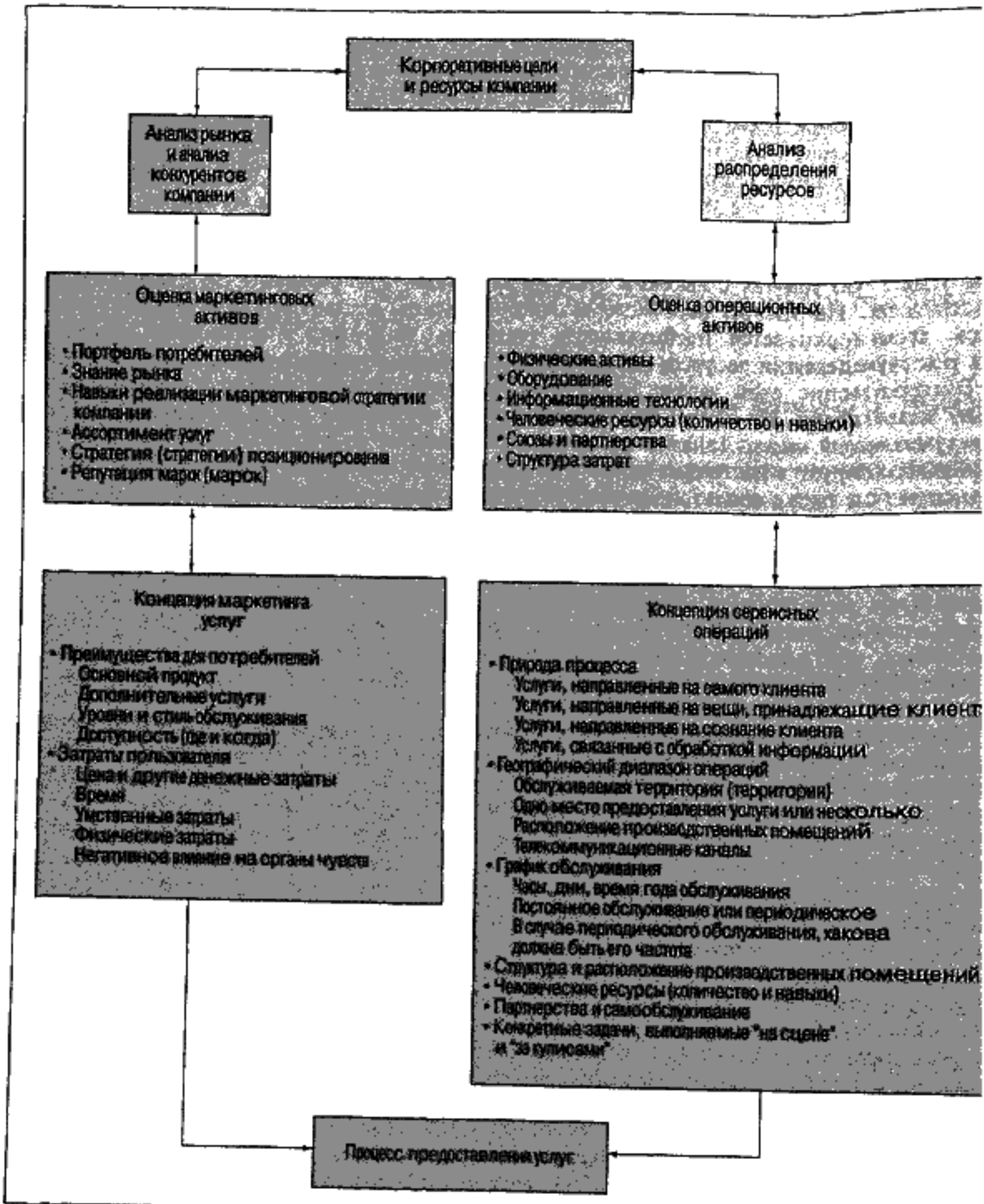


Рис. 8.1. Планирование и создание сервисного процесса

Для того чтобы воплотить свои рыночные возможности в жизнь, необходимо ра: работать *концепцию маркетинга услуг*, которая будет четко демонстрировать как пр имущества, предлагаемые потребителям, так и затраты, которые им необходимо буде

при этом нести. Эта концепция должна учитывать основной сервисный продукт и все дополнительные элементы услуги; характеристики уровня эффективности и стиля этих услуг, а также и то, когда, где и как потребители будут иметь к ним доступ. Затраты, связанные с обслуживанием, должны включать в себя не только денежные траты, но и временные, умственные и физические затраты, и учитывать негативное воздействие на органы чувств потребителей, которое случается при оказании услуг данного вида.

Параллельно на данном этапе разрабатывают и внедряют *концепции сервисных операций* (включая информационные технологии), а также определяют, когда и как будут использоваться разные операционные активы компании для выполнения конкретных задач, связанных с предоставлением услуги. Следовательно, менеджерам необходимо определить географический диапазон обслуживания и составить график различных сервисных операций, разработать дизайн и план размещения необходимого оборудования и определить необходимые для проведения всех операций человеческие ресурсы. Концепция операций должна также учитывать возможности компании для усиления своих собственных ресурсов за счет более тесного сотрудничества с посредниками и самими потребителями.

Разработка концепций маркетинга и операций должна вестись в тесной взаимосвязи, поскольку вполне возможно, что одну из них или даже обе концепции необходимо будет изменить, чтобы обеспечить их согласованность для оказания услуги на более высоком уровне. Затем процесс планирования переходит на следующий этап, на котором менеджерам фирмы необходимо принять ряд решений, связанных с конфигурацией процесса предоставления услуги. Подробно этот вопрос обсуждается в главе 11.

Влияние технологий

Бурное развитие технологий в последние 20 лет оказало огромное влияние на способ создания и предоставления услуг. Инновации в основном сервисном продукте бывают очень разными: от принципиально новых методов лечения до высокоскоростных транспортных железнодорожных магистралей, от прогнозов погоды с помощью спутниковой связи до интерактивных систем кабельного телевидения. Однако следует отметить, что многие важные изменения связаны с применением информационных технологий для повышения качества именно дополнительных услуг. Эту тему мы подробно обсудим в этой главе. Стремительное развитие телекоммуникационных и компьютерных технологий также привело к различным нововведениям при оказании услуг, включая все большее распространение услуг, основанных на использовании телефонной связи и Internet. Эти нововведения будут подробно обсуждаться в главах 11 и 18.

Структура предложения услуг

Многие компании — производители товаров и услуг предлагают своим клиентам пакет преимуществ, в который входит не только основной продукт, но и множество различных видов деятельности, связанных с предоставлением дополнительных услуг. Постепенно эти услуги становятся средством дифференциации преуспевающих компаний среди их менее удачливых соперников. Как при предложении товаров, так и при предложении услуг по мере того, как конкуренция усиливается, а отрасль становится все более зрелой, основной продукт рано или поздно становится предметом потребления и его важность повышается. (Ведь если говорить об основном продукте, то, когда фирма не в состоянии обеспечить необходимое качество основных элементов услуги или товара, ее в конце концов непременно вынудят уйти из бизнеса вообще.) Несмотря на то, что менеджеры постоянно должны искать пути улучшения

основного продукта своей компании, поиск способов конкурентного преимущества в зрелых отраслях, как правило, направлен именно на дополнительные услуги, непосредственно связанные с основным продуктом

Расширенный продукт

Авторы книг по маркетингу долгое время писали о *расширенном продукте* (для обозначения данного понятия использовались и такие термины, как *продукт с подкреплением* или *продуктовый пакет*) Таким образом они пытались описать дополнительные элементы, которые добавляют ценность промышленным товарам При описании сути расширенных продуктов в сервисном контексте исследователи используют различные подходы Так, Линн Шостак разработала молекулярную модель (рис 8 2), основанную на аналогии с химией.

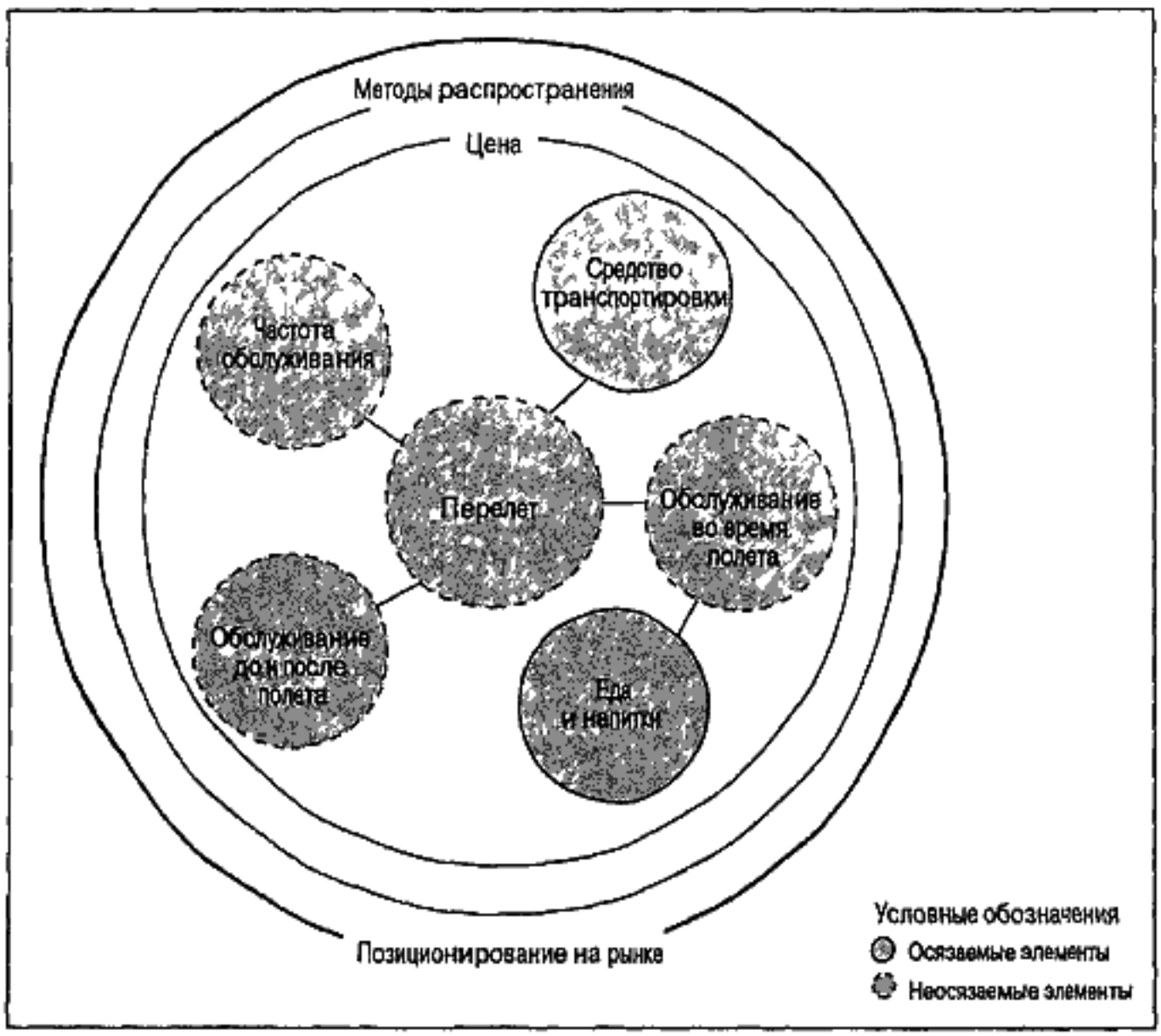


Рис. 8.2. *Молекулярная модель Шостак, на примере услуг пассажирских авиаперевозок*

Источник G Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, p 73–80, опубликовано *American Marketing Association* Воспроизводится с разрешения

Благодаря этой модели маркетологи могут наглядно отобразить то, чему г-жа Шостак дала название "единый рыночный организм" [1], и эффективно управлять им Данная модель применима как к товарам, так и к услугам. В центре находится основное преимущество, направленное на удовлетворение главной потребности покупателя,

оно связано с другими сервисными характеристиками По убеждению исследовательницы, как и в химической формуле, изменение одного элемента способно полностью изменить характер всего организма "Молекулы" окружены рядом "соединений", которые представляют такие элементы, как цена, методы распространения и позиция продукта на рынке (маркетинговое послание)

Данная молекулярная модель помогает определить осязаемые и неосязаемые элементы, связанные с сервисным процессом Так, например, в случае с авиалиниями неосязаемыми элементами являются сам процесс перемещения, частота обслуживания, обслуживание до, во время и после полета Самолет, еда и напитки, которые подаются во время полета, осязаемы Выделив эти элементы, фирма может определить, что доминирует в предоставляемых ею услугах — осязаемые или неосязаемые элементы. И чем больше неосязаемых элементов, тем важнее компании предоставить какие-либо материальные свидетельства характеристик и качества ее услуг

Французские исследователи Пьер Эглер и Эрик Лангар предложили модель, согласно которой основная услуга окружена рядом дополнительных, специфических для каждого продукта услуг [2]. Их подход, как и подход г-жи Шостак, подчеркивает взаимозависимость различных компонентов При этом они разделяют дополнительные услуги на две группы необходимые для того, чтобы облегчить использование основной услуги (например, бюро регистрации в отеле), нужные для того, чтобы придать большую привлекательность основной услуге с точки зрения потребителя (наличие в отеле фитнес-клуба или бизнес-центра)

Обе описанные выше модели расширенного продукта позволяют проникнуть в его суть Так, модель Линн Шостак позволяет определить, какие элементы услуги осязаемы, а какие — неосязаемы, что значительно облегчает процесс разработки политики работы с продуктом и программ коммуникации с потребителями. П. Эглер и Э. Лангар заставляют маркетологов задуматься над такими вопросами во-первых, помогают ли дополнительные услуги использовать основную, делают ее более привлекательной; во-вторых, должны ли клиенты платить за каждый элемент услуги отдельно или следует назначить общую цену на все ее элементы [3]

Определение природы предложения услуг

Сотрудники компании, планирующие сервисный продукт, должны при создании нового продукта учитывать три компонента Главный из них — *основной продукт*, при определении которого необходимо ответить на вопрос· что в действительности приобретает потребитель и каким бизнесом мы, собственно, занимаемся. Основной продукт должен обеспечивать базовые преимущества, связанные с решением проблем, ради чего потребитель обращается в сервисную организацию. Так, транспортная фирма решает проблему перемещения человека или физического объекта из одного места в другое, приобретая консультационные услуги, управленческий персонал получает советы профессионалов по поводу того, что предпринять компании в той или иной ситуации; авторемонтная фирма проводит ремонт поврежденных или плохо функционирующих автомобилей и т.д.

Второй компонент касается *процесса оказания основной услуги*, т е того, каким образом основной продукт доставляется потребителю, а также роли потребителя в этом процессе; как долго будет длиться этот процесс, уровень его эффективности и стиль, в котором будет оказываться данная услуга. В главе 2 мы обсуждали четыре типа основных сервисных процессов. *направленные на самого человека, направленные на физические объекты, находящиеся в собственности человека, направленные на сознание человека и направленные на нематериальные активы.* Для каждого из них характерна разная степень вовлечения потребителей в процесс, в них задействованы разные операции, разная

степень контакта потребителя с обслуживающим персоналом компании, с оборудованием и инструментарием, а также разные требования относительно дополнительных услуг.

Третий компонент представлен группой *дополнительных услуг*, которые сопровождают основной продукт, способствуя и облегчая его использование и повышая его полезность и привлекательность для потребителей. Каждый из этих дополнительных элементов в свою очередь требует своей собственной системы предоставления их потребителям (причем иногда они связаны или вообще не связаны с системой предоставления основной услуги) и заранее определенного уровня обслуживания. Эти три компонента показаны на рис. 8.3. На нем изображен расширенный сервисный продукт — предоставление номера в гостинице со всеми дополнительными услугами. Это услуга относится к услугам с высокой степенью контакта, направленным на человека и представленным раньше, на рис. 4.6. В нижней части рис. 8.3 показан четвертый структурный компонент — *последовательность оказания услуг во времени*. Заметьте, что ни основной продукт, ни дополнительные элементы услуги не предоставляются потребителям на протяжении всего процесса обслуживания.

Введение временного показателя очень важно не только для понимания роли, которую играет время при составлении графика обслуживания, но и для определения потенциальных издержек потребителей, связанных с получением данной услуги, а также для правильного распределения ресурсов компании, предлагающей потребителям свои услуги. Очень важно определить оптимальное время, которое потребитель должен будет затратить на получение каждого элемента услуги. В некоторых случаях исследования показывают, что потребители определенного рыночного сегмента готовы затрачивать конкретное время на ту или иную операцию, которая имеет для них большую ценность, и при этом совершенно не будут торопиться (например, 8 часов для сна, полтора — на деловой обед, 20 минут — на завтрак). В других случаях, например, при размещении заказа, регистрации в гостинице или аэропорту, расчете, при ожидании машины, которую должны доставить потребителю с места парковки, и т.д., потребители, как правило, стремятся минимизировать свои временные затраты или вообще не хотят тратить свое время на виды деятельности, которые они считают непродуктивными.

Составление структурных схем в сервисной сфере

Разработка структуры сервисного процесса является комплексной задачей, успех выполнения которой в значительно мере зависит от использования более сложной версии блок-схем, известной под названием *структурных схем*. Конструкция нового здания или корабля обычно моделируется в виде технических чертежей, которые традиционно печатаются на специальной бумаге. Эти чертежи отображают, как будет выглядеть конечный продукт, на них указываются стандарты, которым он должен соответствовать. В отличие от физической, материальной конструкции зданий, кораблей или оборудования сервисные процессы характеризуются в основном неосязаемой структурой, что значительно усложняет визуальное их представление. Это касается также транспортных перевозок, промышленного проектирования, теории принятия решений, анализа информации с помощью компьютерных систем и т.д., в которых также применяются технологии, подобные составлению структурных схем. Благодаря этому методу все процессы отображаются с помощью потоков, последовательностей, взаимосвязей и зависимостей [4].

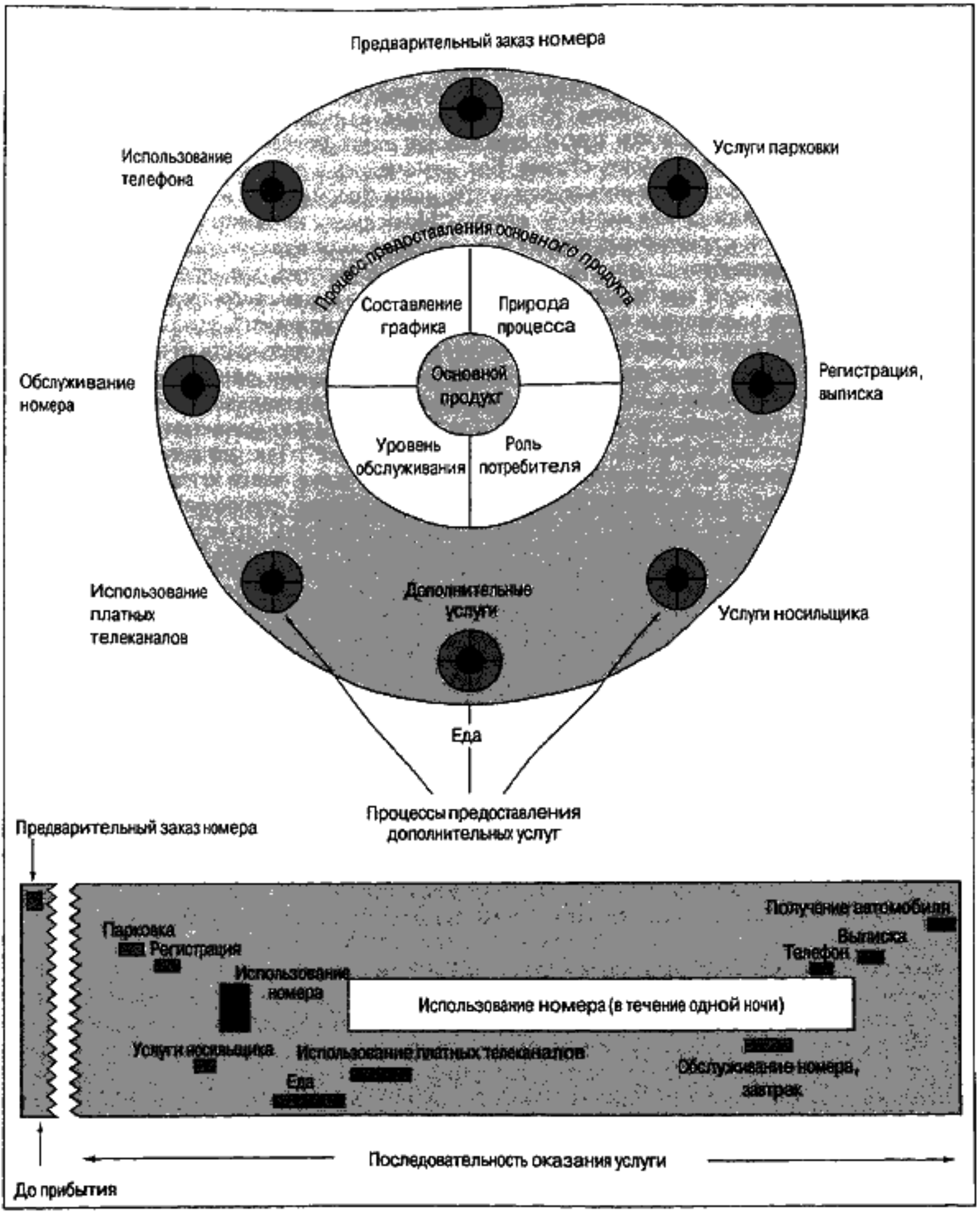


Рис. 8.3. Предложение услуги: основной продукт, дополнительные услуги и процессы обслуживания, связанные с предоставлением услуг при ночлеге в отеле

Характеристики структурных схем

Для разработки структурной схемы сервисных процессов требуется определить основные виды деятельности, связанные с предоставлением услуги, и выявить взаимосвязи, существующие между ними [5]. (Некоторые из подобных структур описаны в главе 4, в которой обсуждается процедура составления более простой версии структурных схем, известной как блок-схема. Как отмечалось в этой главе, любую деятельность можно значительно усовершенствовать, если "посмотреть в корень" и достичь более высокого уровня детализации — врезка "Менеджеру на заметку".)

При составлении структурных схем самое главное — разграничить виды деятельности, в которых потребитель принимает то или иное участие, т.е. происходящие "на сцене", и те, которыми занимаются только сотрудники сервисного предприятия и которые служат для поддержки сервисного процесса "за кулисами", следовательно, они не видны потребителям. Между этими двумя группами деятельности проходит линия, получившая название *линии видимости*. Некоторые компании, ориентированные прежде всего на операционный аспект своей работы, иногда настолько сильно сосредотачиваются на деятельности, происходящей "за кулисами", что начинают пренебрегать тем, как потребители относятся к деятельности "на сцене". Так, например, в фирмах, специализирующихся на предоставлении аудиторских услуг, часто четко задокументированы процедуры и стандарты относительно правильного проведения аудиторских проверок, но при этом нередко отсутствуют четкие стандарты относительно того, когда и как следует проводить встречи с клиентами или как правильно отвечать на их телефонные звонки.

Структурные схемы сервисного процесса позволяют выявить характер взаимодействия между потребителями и сотрудниками сервисной компании, а также показывают, каким образом это взаимодействие поддерживается дополнительными видами деятельности и системами "за кулисами". А поскольку эти схемы отображают взаимосвязь между ролями, которые играют сотрудники компании, операционными процессами, информационными технологиями и контактами с потребителями, с их помощью можно значительно повысить степень интеграции разных аспектов менеджмента (управления маркетингом, операционного менеджмента и управления персоналом) любой сервисной фирмы. Следует отметить, что какого-то единого, общепринятого способа составления структурных схем сервисного процесса не существует; каждой организации рекомендуется использовать согласованный, последовательный подход. В этой главе мы попытаемся продемонстрировать процедуру составления структурных схем на примере упрощенного подхода, предложенного Джейн Кингман-Брундаж [6].

Составление структурных схем также дает менеджерам возможность определить *потенциальные точки провала* в сервисном процессе, т.е. моменты, которые чреваты значительным риском того, что процесс даст сбой и качество обслуживания понизится. На основе этих знаний менеджеры могут разработать процедуры, позволяющие избежать таких негативных моментов, либо подготовить план действий при непредвиденных обстоятельствах (или сделать и то, и другое). Кроме того, в структурной схеме специально указываются этапы сервисного процесса, на которых потребителям, как правило, приходится ждать, после чего можно разработать стандарты по каждому виду деятельности компании, включая время, отводимое на выполнение каждого конкретного задания, максимальное время ожидания потребителей между выполнением разных заданий, а также инструкции, регулирующие взаимодействие между служащими компании и потребителями.

Структурные схемы услуг, предлагаемых компанией в настоящее время, нередко позволяют выявить возможности их усовершенствования при изменении конфигурации существующей системы оказания услуг, добавлении или удалении тех или иных их элементов или перепозиционировании услуги для привлечения потребителей других сегментов. Так, например, гостиничная сеть *Canadian Pacific Hotels* (состоящая из 27 объектов, включая отели *Toronto York* и *Banff Springs Hotel*) в свое время решила изменить структуру обслуживания Она уже достигла немалого успеха как сеть, обслуживающая участников съездов, собраний и групповых туристов, но хотела добиться большей приверженности к своей марке бизнес-клиентов. Компания составила подробную структурную схему пребывания потребителей в гостинице, начиная с того момента, как они прибывают к ее входу и заканчивая получением ключей от автомобилей у служащего после выписки. Для каждого контакта был определен ожидаемый уровень обслуживания, основанный на отзывах потребителей, и разработаны системы наблюдения за качеством обслуживания. Изменили также некоторые аспекты сервисного процесса для повышения уровня индивидуализации элементов обслуживания. Результатом усилий, затраченных *Canadian Pacific Hotels* на редизайн своего сервисного процесса, стало увеличение всего за один год доли клиентов, путешествующих с бизнес-целями, на 6%.

Применение структурных схем в ресторанном бизнесе

Чтобы наглядно продемонстрировать процедуру составления структурных схем в сервисных организациях с высоким уровнем контактности, в которых предоставляются услуги, направленные на самого человека, предлагаем обсудить процесс, связанный с обслуживанием ужина на двоих в первоклассном ресторане *Chez Jean*, в котором помимо основной предлагается множество дополнительных услуг (рис. 8.4).

По опыту известно, что в ресторанах с полным циклом обслуживания затраты на закупку ингредиентов для предлагаемых посетителям блюд составляют всего 20—30% цены блюда. Таким ресторанам следует старательно соблюдать баланс между этой частью цены и той частью, которую посетители готовы платить за "аренду" стола и стульев в приятной обстановке, услуг по приготовлению пищи высококвалифицированными специалистами-поварами, за использование кухонного оборудования, за услуги официантов и другого персонала, который ждет и обслуживает их в обеденном зале и за его пределами.

Основные элементы структурной схемы в данном случае таковы.

1. Определение стандартов для каждого вида деятельности, происходящего "на сцене" (на рисунке вы видите лишь несколько примеров).
2. Материальные и другие свидетельства относительно качества обслуживания по каждому виду деятельности "на сцене" (указываются для всех этапов).
3. Основные действия потребителей (проиллюстрированы картинками).
4. Линия взаимодействия.
5. Действия персонала, работающего "на сцене" и контактирующего с потребителями.
6. Линия видимости.
7. Действия персонала, работающего "за кулисами" и контактирующего с потребителями.
8. Вспомогательные процессы, в которых задействован обслуживающий персонал, обеспечивающий другие виды услуг.
9. Вспомогательные процессы с использованием информационных технологий.

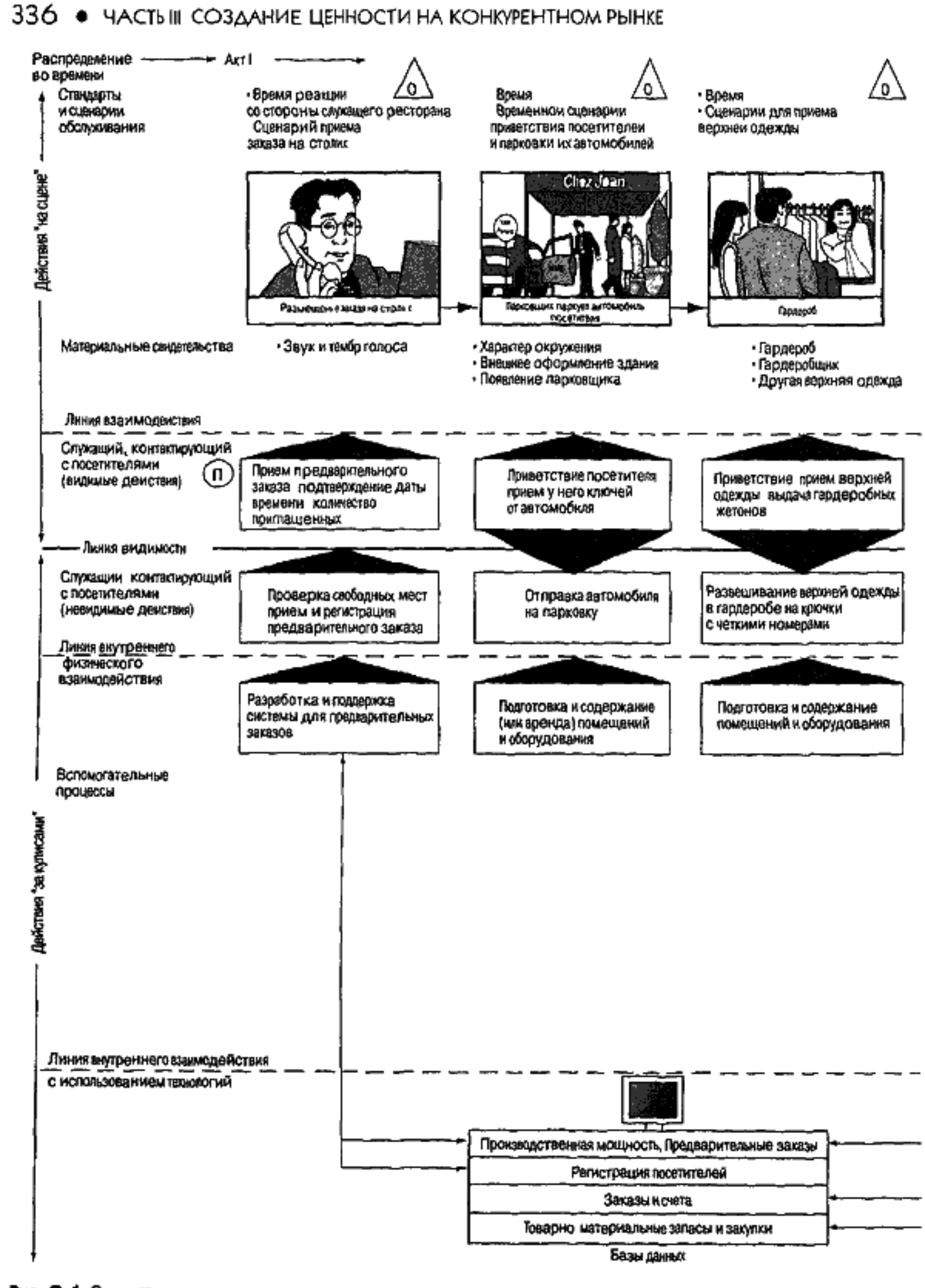
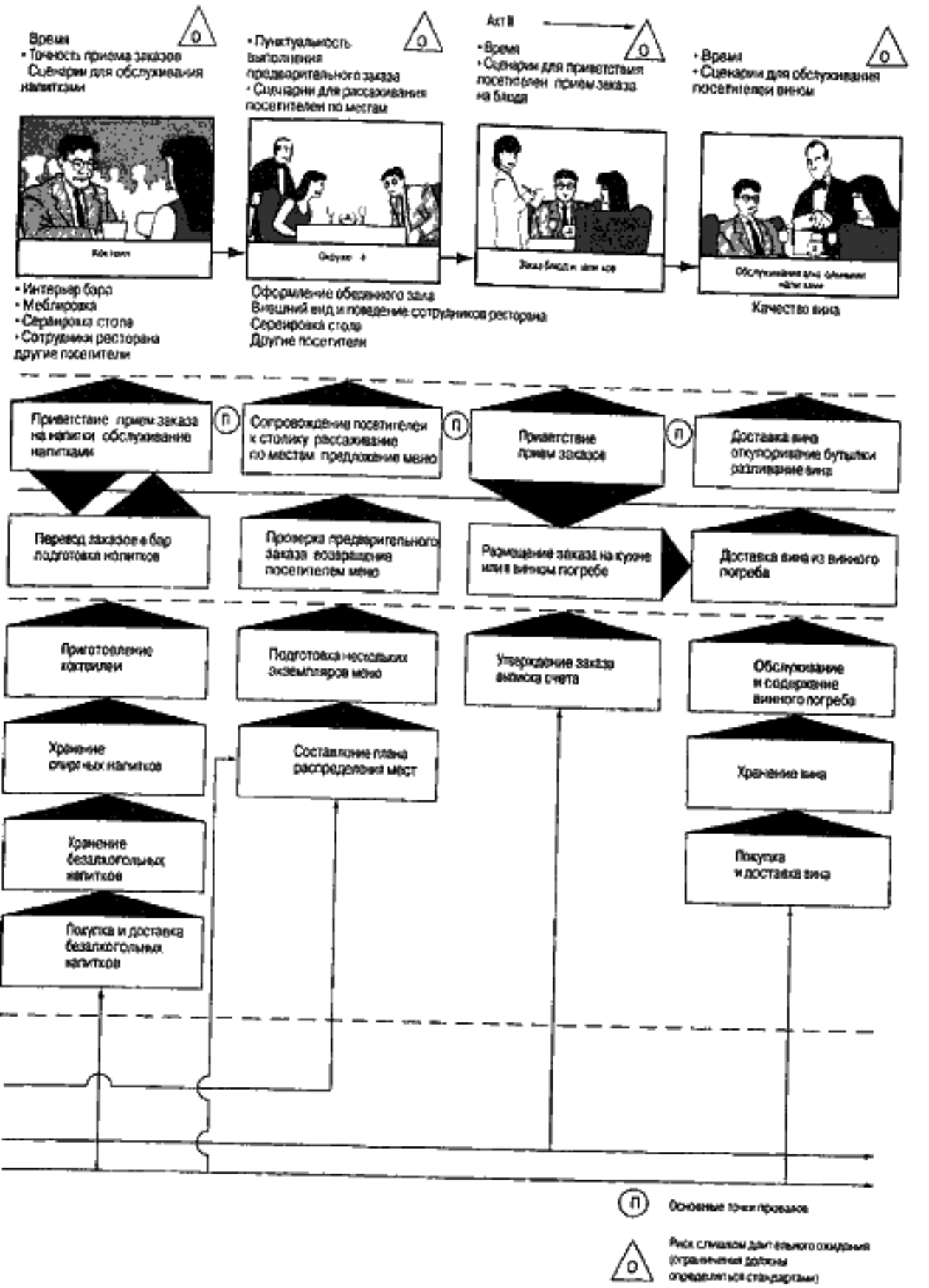


Рис. 8.4. Структурная схема сервисного процесса в ресторане с полным комплексом услуг


Время
• Точность приема заказов
Сценарии для обслуживания напитками
• Пунктуальность выполнения предварительного заказа
• Сценарии для рассаживания посетителей по местам
Акт II
• Время
• Сценарии для приветствия посетителей прием заказа на блюда
• Время
• Сценарии для обслуживания посетителей винны
• Интерьер бара
• Меблировка
• Сервировка стола
• Сотрудники ресторана другие посетители
Оформление обеденного зала
Внешний вид и поведение сотрудников ресторана
Сервировка стола
Другие посетители
Качество вина
Приветствие прием заказа на напитки обслуживание напитками
Сопровождение посетителей к столику рассаживание по местам предложение меню
Приветствие прием заказов
Доставка вина откупоривание бутылки разливание вина
Перевод заказов в бар подготовка напитков
Проверка предварительного заказа возвращение посетителям меню
Размещение заказа на кухне или в винном погребе
Доставка вина из винного погреба
Приготовление коктейлей
Подготовка нескольких экземпляров меню
Утверждение заказа выписка счета
Обслуживание и содержание винного погреба
Хранение спиртных напитков
Составление плана распределения мест
Хранение вина
Хранение безалкогольных напитков
Покупка и доставка вина
Покупка и доставка безалкогольных напитков
Основные точки провалов
Риск слишком длительного ожидания (ограничения должны определяться стандартами)

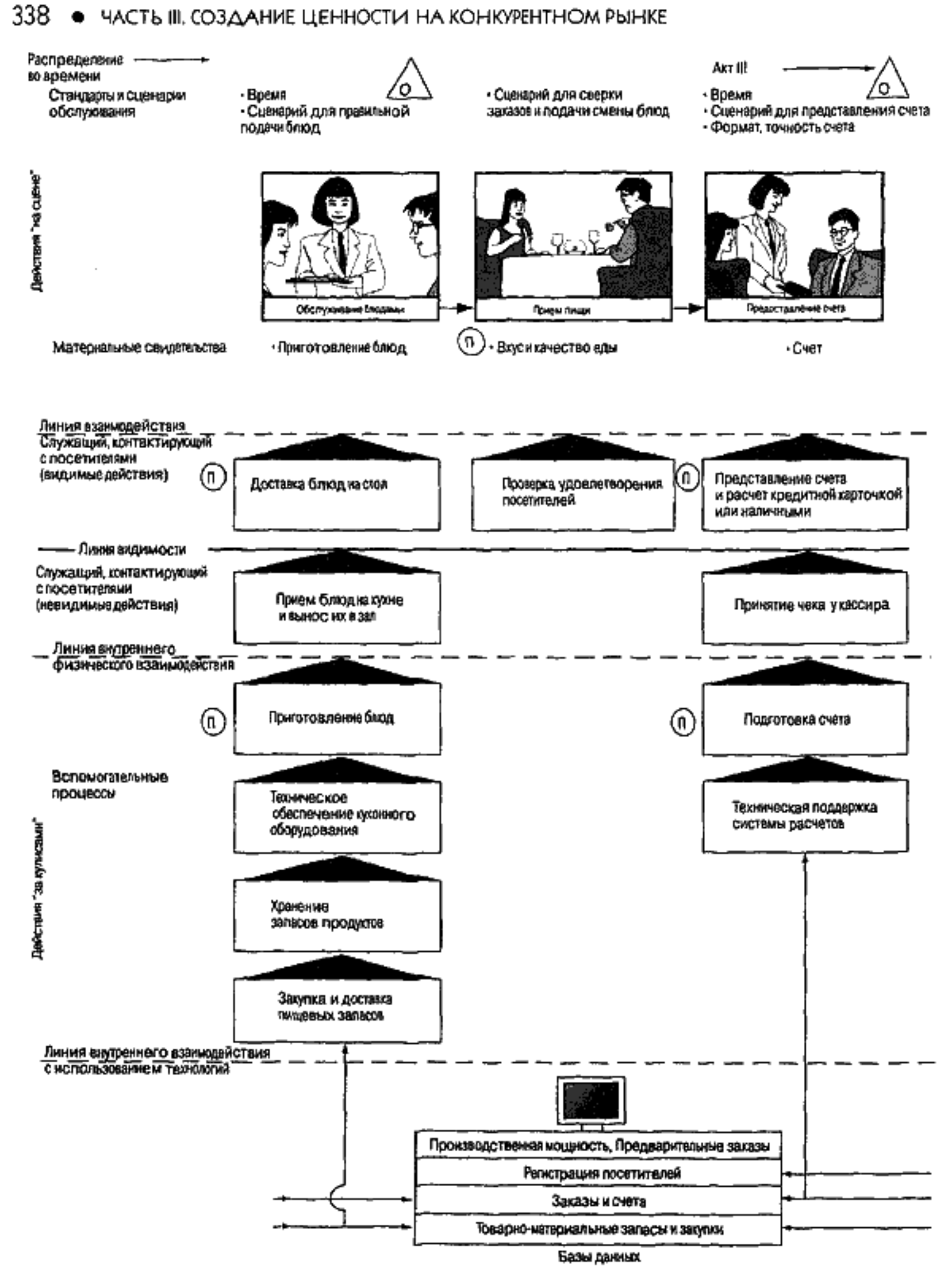
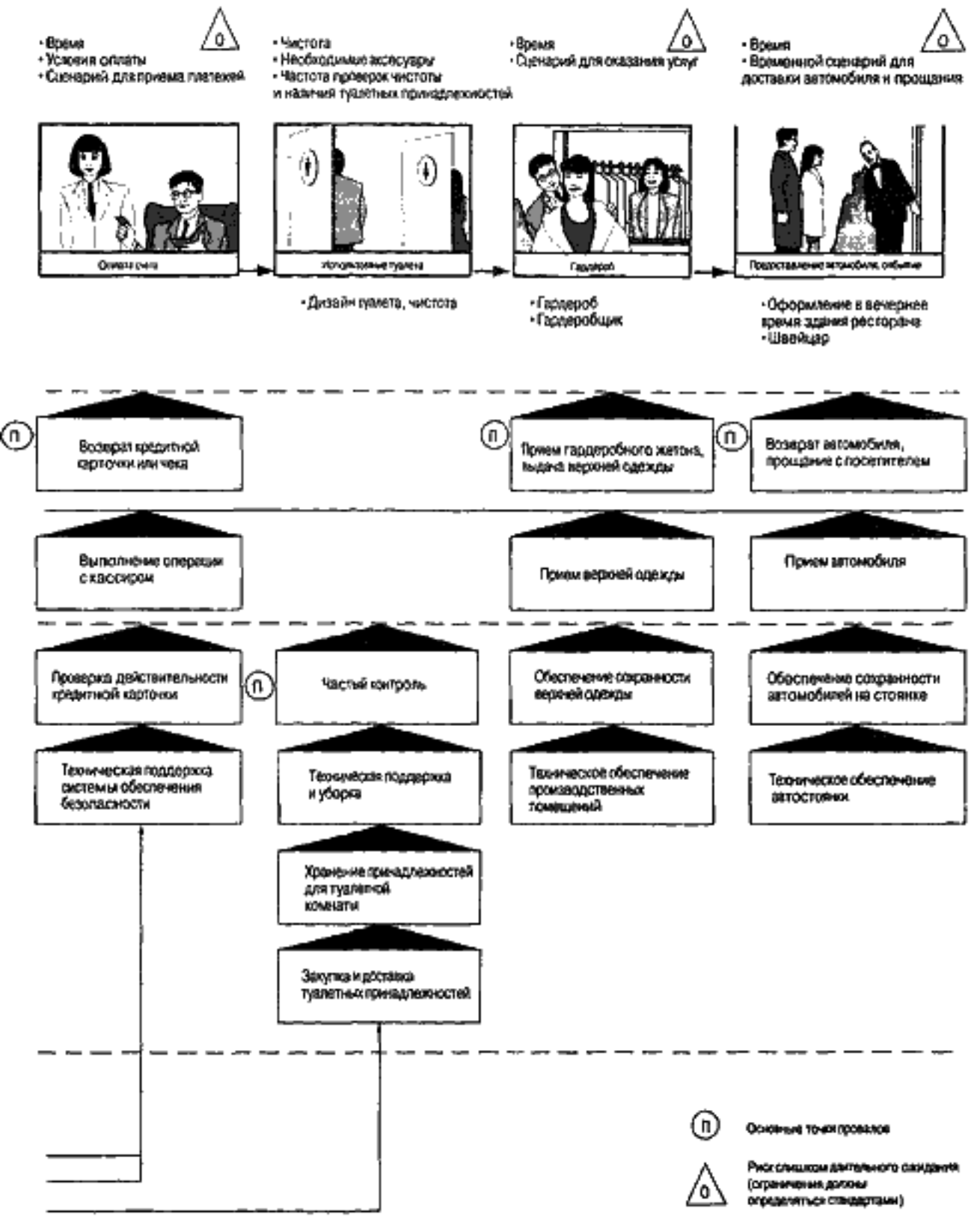


Рис. 8.4. Структурная схема сервисного процесса в ресторане с полным комплексом услуг (окончание)


• Время
• Условия оплаты
• Сценарий для приема платежей
• Чистота
• Необходимые аксессуары
• Частота проверок чистоты и наличия туалетных принадлежностей
• Время
• Сценарий для оказания услуг
• Время
• Временной сценарий для доставки автомобиля и прощания
Оплата счета
Использование туалета
Гардероб
Предоставление автомобиля, ожидание
• Дизайн туалета, чистота
• Гардероб
• Гардеробщик
• Оформление в вечернее время здания ресторана
• Швейцар
Возврат кредитной карточки или чека
Прием гардеробного жетона, выдача верхней одежды
Возврат автомобиля, прощание с посетителем
Выполнение операции с кассиром
Прием верхней одежды
Прием автомобиля
Проверка действительности кредитной карточки
Частый контроль
Обеспечение сохранности верхней одежды
Обеспечение сохранности автомобилей на стоянке
Техническая поддержка системы обеспечения безопасности
Техническая поддержка и уборка
Техническое обеспечение производственных помещений
Техническое обеспечение автостоянки
Хранение принадлежностей для туалетной комнаты
Закупка и доставка туалетных принадлежностей
Основные точки провалов
Риск слишком длительного ожидания (ограничения должны определяться стандартами)

Структурная схема читается слева направо и описывает последовательность действий на протяжении определенного времени. Прочитав предыдущие главы и материал для чтения, представленный С. Гроувом и Р. Фиском (в конце части I), вы уже убедились, что сервисный процесс часто сравнивают с театральным представлением. Чтобы наглядно показать, какую роль в "сервисном спектакле" играют актеры, мы воспользовались методом, к которому прибегают многие организации сферы услуг, — проиллюстрировали картинками каждый из 14 основных этапов процесса обслуживания посетителей ресторана (следует помнить, что существуют и другие этапы, которые не показаны на рисунке), начиная с заказа столика и заканчивая выходом из ресторана после ужина. Как и в случае со многими другими видами услуг с высокой степенью контакта и основанных на отдельных трансакциях (в отличие от видов обслуживания, которые носят постоянный характер, например, услуги страхового агента или коммунальные услуги), "спектакль в ресторане" можно разделить на три "акта": виды деятельности, которые осуществляются до того, как потребители сталкиваются с основным продуктом; деятельность, связанная с предоставлением основного продукта (в нашем случае, с процессом приема пищи), и последующие действия сервисной фирмы

"Сцена", или *сервисные декорации*, включает внешний и внутренний вид ресторана. Действия "на сцене" происходят так, что потребитель обязательно замечает их и обращает на них внимание. Рестораны довольно сильно напоминают театральную среду по стилю использования различных материальных свидетельств (мебель, элементы декора, униформа официантов и других служащих, освещение, оформление стола и т.д.); кроме того, для создания нужной атмосферы также нередко используется фоновое музыкальное сопровождение.

Акт I

Первый акт описываемого нами "спектакля" начинается с того, что в ресторан поступает предварительный заказ на столик. Данный контакт с невидимым для потребителя сотрудником ресторана выполняется по телефону Если придерживаться театральной терминологии, такой разговор по телефону можно сравнить с радиопостановкой. В данном случае впечатление от ресторана у потребителя формируется на основе его мнения о голосе его собеседника, скорости его ответа и стиле проведенного им разговора. Данный акт заканчивается тем, что посетителя подводят к столу и усаживают за него. Входящие в него основные пять этапов формируют первоначальное впечатление потребителей от качества обслуживания в ресторане. Каждый из них представляет собой контакт потребителя с сотрудником ресторана – либо по телефону, либо личный, непосредственный. К тому моменту, как клиент усаживается за стол в обеденном зале, ему уже оказали несколько дополнительных услуг: бронирование столика, услуги парковки и гардероба, коктейль-аперитив и усаживание за столик. К этому времени он успевает вступить в контакт со многими людьми — пятью—семью служащими ресторана и другими посетителями.

По каждому виду сервисной деятельности можно установить стандарты, но основывать их следует на четком и правильном понимании того, чего именно ожидают потребители ресторана от его посещения. Ниже линии видимости на нашей структурной схеме указаны основные действия, обеспечивающие выполнение каждого этапа деятельности "на сцене" таким образом, чтобы ожидания посетителей от обслуживания были либо удовлетворены, либо превышены. Эти действия включают прием заказа на столик, хранение верхней одежды посетителей, доставку продуктов и приготовление еды, техническое обслуживание оборудования, подготовку и распределение персонала

для выполнения каждой задачи, использование информационных технологий, внесение информации в базу данных, хранение и распространение нужной информации.

Определение точек провала. Управление роскошным рестораном — задача очень сложная, поскольку в этом процессе возникает множество трудностей и проблем. Самые серьезные точки провала, отмеченные на нашей схеме буквой "П" в кружочке, — это те моменты в обслуживании, которые чаще всего приводят к тому, что потребители не получают то, ради чего приобретается эта услуга (основной продукт), или не получают от него ожидаемого удовольствия. К ним относятся бронирование (Смог ли клиент дозвониться в ресторан по телефону? Были ли в наличии свободные столики в нужный день и время? Был ли его заказ точно зарегистрирован?) и предоставление мест (Был ли готов свободный столик в обещанные клиенту день и время?). В связи с тем, что обслуживание в данном случае происходит в течение определенного времени, существует возможность задержек тех или иных действий, поэтому потребителю приходится какое-то время ждать, пока его обслужат. Этапы, на которых потребителям обычно приходится ожидать последующих действий со стороны сервисной компании, обозначены на нашем рисунке буквой "О" в треугольнике. Следует помнить, что длительное ожидание обычно сильно раздражает клиентов.

Необходимо отметить, что на практике буквально каждый этап сервисного процесса чреват риском возникновения тех или иных проблемных ситуаций или задержек. Чтобы подчеркнуть важность постоянного наблюдения за всеми элементами сервисного процесса, которые дают сбой при предоставлении услуги того или иного типа, Дэвид Майстер ввел термин OTSU (Opportunity To Screw Up), что в переводе означает "возможность навредить" [7]. Недостатки сервисного процесса — постоянный объект высмеивания. Так, актер Джон Клиз насмешил миллионы зрителей, используя в своем телевизионном сериале *Fawlty Towers* образ неуклюжего менеджера гостиницы, который путал все на свете и делал все не так, как следует. А Чеви Чейз годами развлекал публику, показывая в своих фильмах бедного клиента, донельзя замученного глупым, грубым или просто жестоким сотрудником сервисной фирмы. Следует, однако, признать, что на практике потребители далеко не всегда согласны воспринимать такие события с юмором.

Только выявив все потенциальные OTSU по каждой конкретной задаче, менеджеры сферы услуг смогут создать систему предоставления услуг, позволяющую избежать всех этих проблем.

Установление стандартов обслуживания. Менеджеры сферы услуг сумеют понять природу ожиданий своих потребителей на каждом этапе сервисного процесса благодаря как формальным исследованиям, так и своему практическому опыту. Как уже говорилось в главе 4, ожидания потребителей колеблются в определенном диапазоне, который называют *зоной толерантности* — на одном полюсе расположен желаемый уровень услуги (т.е. идеальный), а на другом — адекватный уровень услуги, который для потребителей фактически служит порогом нормального обслуживания. Любой сервисной компании следует разработать стандарты для каждого этапа обслуживания, которые должны быть достаточно высокими, чтобы удовлетворить и даже превзойти ожидания потребителей. Если же это невозможно, то необходимо откорректировать ожидания потребителей от уровня обслуживания. Эти стандарты могут включать временные параметры, сценарии для корректного обслуживания с технической точки зрения и инструкции относительно правильного стиля одежды и манеры поведения сотрудников сервисной компании.

Первые сцены сервисного "представления" особенно важны, поскольку первые впечатления потребителей нередко сильно влияют на их оценку качества услуг на дальнейших этапах обслуживания. Восприятие людей в процессе приобретения услуг,

как правило, носит кумулятивный, обобщающий характер [8]. Так, если что-то пошло не так еще на пороге сервисного предприятия, потребитель может просто отказаться от мысли воспользоваться его услугами и уйти. И даже если он останется, то будет невольно выискивать малейшие недостатки в обслуживании. С другой стороны, если с самого начала все идет нормально, то зона толерантности может расшириться до того, что в будущем потребитель будет стараться не замечать ошибок в процессе обслуживания. Так, в ходе исследований, проведенных гостиничной сетью *Marriott Hotels*, было обнаружено, что четыре из основных пяти факторов, на основе которых формируется приверженность потребителя к компании сферы услуг, начинают действовать в первые десять минут сервисного процесса [9].

А исследования дизайна врачебных кабинетов и процедур показали, что неблагоприятное первое впечатление, произведенное хирургом и его клиникой, очень часто приводит к тому, что пациенты отменяют уже назначенную операцию или даже сменяют врача (врезка "Материалы исследований"). Однако не следует тщательно разрабатывать стандарты эффективности обслуживания только на начальных этапах сервисного процесса. Так, целый ряд других исследований продемонстрировал огромную важность прохождения конечных этапов обслуживания с максимально высокими показателями. В соответствии с их выводами сервисный процесс, который на начальном этапе дал сбой, но качество которого со временем значительно улучшается, обычно оценивается потребителями выше, чем услуга, которую вначале оказывали на высоком уровне, а затем качество обслуживания снизилось [10].

Акт II

Подобно тому как в настоящем театральном представлении на сцене поднимается занавес для второго акта, наши потребители наконец подходят к использованию основного сервисного продукта. Чтобы упростить схему, мы разделим процесс потребления пищи на четыре сцены, хотя на практике это происходит несколько иначе. Дело в том, что в реальности просмотр меню и размещение заказа — это две совершенно разные операции, а смена блюд во время обеда представляет ряд отдельных последовательных операций. Поэтому, если бы вам пришлось управлять рестораном на самом деле, то для подробного сценария вам пришлось бы включить в него намного больше этапов. Предположим, до сих пор все шло нормально, значит можно надеяться, что посетители отлично пообедают в уютной обстановке, а хорошее вино, возможно, сделает атмосферу еще приятнее. Однако, если ресторан не удовлетворит ожидания посетителей во время акта II, то это может привести к серьезной проблеме для заведения. Точек провала здесь огромное множество. Была ли информация, представленная в меню, полной? Понятно ли оно составлено? Все ли блюда, указанные в меню, были в наличии? Получили ли посетители, у которых возникли вопросы по поводу блюд из меню или которые не знали, какое вино заказать, ответы на них в понятной и ненавязчивой форме?

После того как посетители выбрали блюда, они делают заказ официанту, который должен передать все детали этого заказа персоналу, работающему на кухне, в баре, в столе заказа. Следует отметить, что ошибки при передаче этой информации нередко приводят к ухудшению качества обслуживания во многих сервисных организациях. Если потребитель непонятно опишет заказываемые им блюда или запутанно объяснит свой заказ официанту, это может привести к тому, что ему принесут не те блюда или блюда, приготовленные иначе. В течение последующих сцен акта II наши посетители будут оценивать не только качество еды и напитков (самых важных элементов данного вида услуги), но и скорость обслуживания (она не должна быть излишне высокой, поскольку в этом случае посетитель может подумать, что ему принесли разогретые в

микроволновой печи полуфабрикаты) и его стиль. Технически правильно проведенный сервисный "спектакль" могут испортить такие чисто человеческие факторы, как недостаток внимания, холодное отношение, излишнее желание произвести на гостей впечатление или, наоборот, нарочито непринужденные манеры обслуживающего персонала.

Акт III

И даже после того как сам процесс приема пищи подошел к концу, от завершения сервисного "представления" нас отделяет еще много событий как "на сцене", так и "за кулисами". Основной сервисный продукт уже потреблен, и мы в нашем примере исходим из предположения, что посетители ресторана были им вполне удовлетворены. Акт III обычно бывает коротким. Действие каждой из оставшихся сцен должно проходить гладко, быстро, с максимальным удовлетворением "публики", без шокирующих неприятных сюрпризов в конце этого заключительного акта. Мы можем высказать предположение, что в североамериканском обществе ожидания посетителей ресторана относительно обслуживания обычно сводятся к следующему.

- Как только посетитель изъявляет желание рассчитаться, ему обязаны предоставить четко составленный счет с точными цифрами.
- Процесс оплаты проходит быстро и в вежливой форме (в качестве оплаты принимаются все основные виды кредитных карточек). Гостей благодарят за посещение ресторана и приглашают посетить его и в дальнейшем.
- Туалетные комнаты для посетителей чистые и снабжены всем необходимым.
- В гардеробе посетители быстро получают верхнюю одежду.
- Автомобиль посетителя быстро подгоняют к двери ресторана в том же состоянии, в котором он был оставлен им перед посещением заведения; служащий стоянки благодарит клиента и вежливо прощается с ним.

Насколько же часто происходят сбои, разрушающие хорошее впечатление посетителей от обслуживания и портящие ему настроение? Лично вы с легкостью припомните одну или несколько проблематичных ситуаций в течение акта III, которые вполне могли испортить позитивное мнение посетителей, сформировавшееся в ходе акта II, не правда ли? По результатам, полученным автором этой книги в ходе собственных неофициальных исследований мнений участников десятков практических программ, чаще всего источником неудовлетворенности клиентов ресторанов становится то, что они долго не получают счета после окончания трапезы, когда они попросили принести счет и уже готовы покинуть ресторан. Эта, казалось бы, незначительная проблема, не связанная с основным сервисным продуктом, способна оказать на посетителя огромное и отнюдь не позитивное впечатление, которое полностью перечеркнет все положительные эмоции, возникшие у посетителя за время обеда. Когда у посетителя мало времени, а его заставляют ждать там, где без этого вполне можно было обойтись, это фактически равноценно "краже" его драгоценного времени. (Некоторые варианты решения этой проблемы описаны во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы".)

Мы выбрали ресторан в качестве примера намеренно, поскольку именно ресторанный сервис характеризуется высокой степенью контакта служащих и клиентов и направлен на самого человека. Кроме того, с этим видом услуг знакомы практически все читатели. Однако следует помнить, что многие услуги, направленные на объекты собственности (например, на ремонт или техническое обслуживание), и услуги, основанные на обработке информации (например, страхование или аудит), предполагают

гораздо меньше контактов с потребителями, поскольку подавляющая часть связанных с ними операций выполняется "за кулисами". В такой ситуации любой сбой "на сцене", по всей вероятности, будет даже более серьезной проблемой, поскольку из-за того, что такие операции происходят редко, у компании автоматически остается намного меньше шансов произвести на потребителя в будущем более благоприятное впечатление.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Компании, предоставляющие услуги косметической хирургии, лишаются клиентов

Создается впечатление, что в курс подготовки специалистов по пластической хирургии медицинского института следует ввести курс маркетинга этого вида услуг. К такому выводу пришли два эксперта – Кейт Алторк и Дуглас Дедо, которые провели исследование восприятия пациентами клиник пластической хирургии. Они обнаружили, что многие пациенты хотят отменить операцию, поменять врача или вообще от нее отказаться, если это возможно, когда они неуютно себя чувствуют в офисе врача. По результатам исследования, пациенты меняют врача, как правило, не потому, что им не нравится этот специалист, а потому, что им не нравятся условия обслуживания. Среди основных факторов, вызывающих у потребителей недовольство, можно назвать развешанные по всему офису плакаты с изображением людей с явными признаками кожных заболеваний и другими изъянами, неудобные пластиковые идентификационные браслеты для пациентов; смотровые, в которых нет ни окон, ни журналов, ни газет для чтения, один вид которых способен вызвать приступ клаустрофобии; туалетные комнаты, которые трудно найти, недостаточное количество корзин для мусора и кондиционеров в комнатах ожидания.

Чего же хотят пациенты? Требования в основном удивительно просты и связаны с комфортом – наличие в комнатах ожидания пепельниц, кондиционеров, телефонов, цветов, ваз с конфетами. Также потребители ожидают, что в холле офиса будут стоять живые цветы. Они хотят, чтобы в смотровых были окна и халаты, которые можно было бы после осмотра накинуть на себя, быстро прикрыв тело. Они также хотят во время разговора с врачом сидеть на нормальном стуле, а не на высоком медицинском табурете или на специальном смотровом столе. И наконец, пациенты, ожидающие операции, не хотят находиться в одной палате с теми, кто уже прошел эту малоприятную процедуру. Понятно, что если лежишь рядом с человеком с полностью забинтованной головой, то начинаешь намного сильнее волноваться за исход своей операции.

Результаты проведенного исследования показали, что пациенты пластических хирургов предпочитают посещать офис, который больше напоминает спортивно-медицинский центр, чем помещение больницы. Взглянув на свой бизнес глазами маркетологов, работающих в сфере услуг, пластические хирурги могли бы с выгодой использовать эту информацию и создать благоприятную атмосферу, которая будет скорее дополнять, а не напрямую отображать технические аспекты их деятельности.

Источник: Lisa Bannon, "Plastic Surgeons Are Told to Pay More Attention to Appearances", *Wall Street Journal*, March 15, 1997, p. 81. Воспроизведено с разрешения Clearance Center.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

РЕСТОРАННЫЙ СЕРВИС — БЫСТРО И КАЧЕСТВЕННО

Профессиональный журнал ресторанного бизнеса *Restaurant Hospitality* предлагает 10 рекомендаций относительно того, как ускорить обслуживание посетителей таким образом, чтобы при этом у них не создавалось впечатления, что их стараются поскорее "выпихнуть" за двери. Как вы убедитесь, некоторые из этих тактических приемов связаны с операциями "на сцене", другие — с деятельностью "за кулисами". Именно эффективное взаимодействие этих видов деятельности позволяет достичь желаемого эффекта в процессе обслуживания.

1. Обращайте внимание на то, кто из постоянных клиентов спешит, а кто — нет.
2. Разработайте фирменное меню из блюд, которые можно быстро приготовить.
3. Рекомендуйте посетителям, которые торопятся, эти блюда.
4. Разместите блюда быстрого приготовления в самом начале либо в конце меню.
5. Предлагайте посетителям блюда, которые можно приготовить заранее.
6. Если посетитель выбирает блюда, которые долго готовятся, предупреждайте его об этом.
7. Подумайте об обслуживании буфетного типа, когда не бывает длинных очередей, о тележках-развозках, о расширенном предложении различных сэндвичей.
8. Предлагайте своим посетителям блюда, которые питательны и быстро готовятся, в виде сэндвичей с разными приправами и наполнителями.
9. Используйте оборудование, предназначенное для быстрого приготовления блюд, например, комбинированные печи.
10. Исключите подготовительные этапы, во время которых повар вынужден остановить процесс приготовления блюда.

Адаптировано по работе Built for Speed, *Restaurant Hospitality*, January 1997, p. 58.

Идентификация и классификация дополнительных услуг

Чем дальше мы изучаем разные типы услуг, тем яснее видим, что все они, как правило, имеют несколько схожих дополнительных элементов [11]. Чтобы выяснить, какие дополнительные услуги сопутствуют тому или иному конкретному продукту, следует составить структурную схему (или блок-схему), которая отлично помогает понять общую природу сервисных контактов с точки зрения клиента и выявить множество различных типов дополнительных услуг, сопровождающих основной сервисный продукт. Так, в нашем примере с ресторанным бизнесом, описанном выше, к дополнительным услугам относятся бронирование столика, услуги парковки, гардероба, обслуживание коктейлями, сопровождение посетителей к столику, прием заказа по меню, предоставление счета, расчет и посещение туалетной комнаты.

Если вы подготовите блок-схемы для разных видов услуг, то скоро заметите, что при всем разнообразии основных сервисных продуктов дополнительные элементы услуг — информационное обслуживание и предоставление счета, бронирование, прием заказа и услуги по решению проблем — часто повторяются. Потенциально существуют десятки разных дополнительных услуг, но почти все из них можно отнести к одной из

восьми основных групп. Мы перечислили их в двух разделах, разделив на *дополнительные услуги, облегчающие использование основных компонентов продукта* (например, расчет), и *дополнительные услуги, усиливающие привлекательность продукта*, которые могут повысить ценность сервисного продукта для потребителя (согласно модели П. Эглера и Э. Лангара).

Дополнительные услуги, облегчающие использование основных компонентов продукта	Дополнительные услуги, усиливающие привлекательность продукта
Информационные услуги	Консультационные услуги
Прием заказа	Гостеприимство
Предъявление счета	Обеспечение сохранности
Проведение платежей	Особые услуги

На рис. 8.5 эти восемь групп представлены в виде лепестков, которые окружают сердцевину цветка, названного нами "цветком услуги".

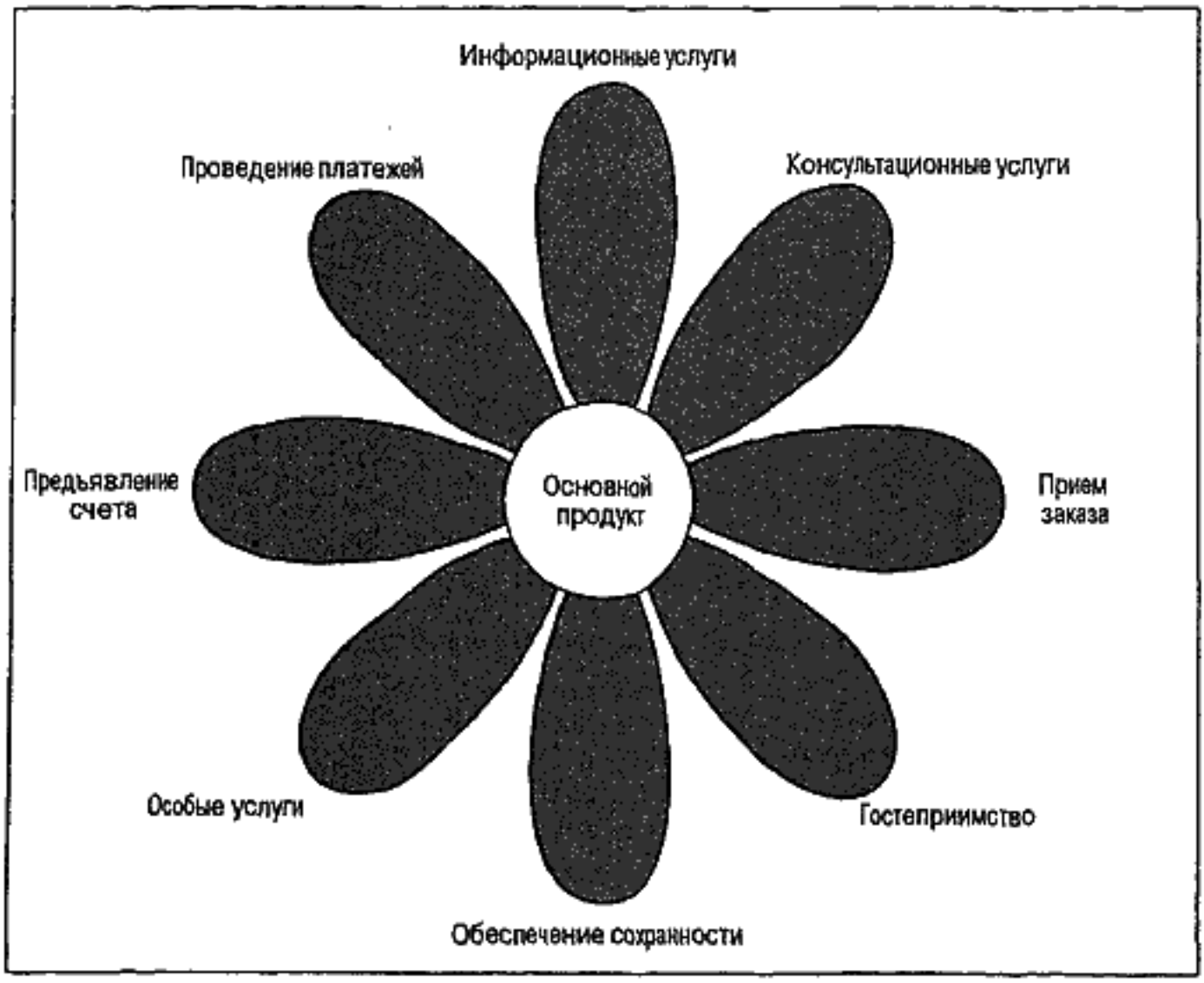


Рис. 8.5. Цветок услуги — основной продукт в окружении групп дополнительных услуг

На нашем рисунке "лепестки"-услуги расположены по часовой стрелке в такой последовательности, в какой с ними обычно сталкивается потребитель (хотя на практике эта последовательность может варьироваться, например, вполне вероятно, что

покупатель должен расплатиться до того, как ему предоставлена услуга, а не после этого). Если деятельность сервисной организации правильно спланирована и ею эффективно управляют, то лепестки и сердцевина всегда свежие и правильной формы. А если сервисный процесс имеет изъяны, эта схема будет напоминать цветок с увядшими или оторванными лепестками. И даже если его сердцевина идеальна, в целом такой цветок выглядит непривлекательно. Вспомните случаи, когда вам самим приходилось выступать в роли потребителя (или приобретать услуги от имени своей организации). Когда вы были недовольны какой-либо услугой, в чем заключалась проблема — в сердцевине или в одном или нескольких "лепестках" нашего "цветка услуги"?

Не каждый основной продукт окружен дополнительными услугами изо всех восьми перечисленных групп. Как вы убедитесь, сам характер основного продукта определяет, какие дополнительные услуги предлагать совершенно необходимо, а какие можно добавить, чтобы повысить ценность услуги для потребителя и сделать деловые контакты с сервисной организацией более эффективными. Как правило, если речь идет об услугах, направленных на самого человека, то они обычно сопровождаются бо́льшим количеством дополнительных услуг, чем три остальные категории услуг; то же самое справедливо и по отношению к услугам с высоким уровнем контакта по сравнению с теми услугами, которые не требуют тесного контакта потребителя с сервисной организацией.

То, какие дополнительные услуги должны сопровождать основной продукт, зависит также от используемой компанией стратегии позиционирования на рынке (см. главу 7). Так, стратегия, основанная на добавлении выгод для улучшения восприятия потребителем качества обслуживания, как правило, требует бо́льшего количества дополнительных услуг (а также более высокого уровня эффективности по всем элементам услуги), чем конкуренция на основе низких цен. Фирмы, предлагающие различные уровни обслуживания — например, рейсы первого класса, бизнес-класса и экономичного класса на авиалиниях, — часто разграничивают их, именно добавляя все новые дополнительные услуги, предоставляемые за отдельную плату.

Информационные услуги

Чтобы в полной мере использовать ценность какого-либо товара или услуги, потребителю нужна достаточная информация (табл. 8.1).

Особенно нуждаются в ней новые или потенциальные клиенты. Они хотят знать, где находится пункт продажи продукта (как его можно заказать), время обслуживания, цены, а также получить инструкции по использованию приобретенного ими товара или услуги. Другая информация, которую сервисные организации нередко обязаны предоставлять по закону, может включать условия продажи и использования продукта, а также различные предупреждения, напоминания или уведомления об изменениях. И наконец, клиенты могут захотеть получить документ, подтверждающий факт сотрудничества в прошлом: подтверждение брони, квитанции, билеты или сведения о бухгалтерской отчетности.

Любая компания должна быть уверена, что информация, которую она предоставляет, своевременна и точна, поскольку в противном случае неверная информация только раздражает потребителей и причиняет им неудобства. К традиционным способам предоставления информации клиентам относятся специальные служащие, непосредственно контактирующие с клиентами (которые, к сожалению, не всегда настолько хорошо информированы, как этого хотели бы потребители), а также печатные объявления, брошюры и инструкции. В последнее время появились новые возможности: видеозаписи и обучающие компьютерные программы, видеодисплеи, работающие от прикосновения к экрану, компьютерные доски объявлений и телефонные автоответчики.

Одним из самых значительных достижений стало корпоративное использование Web-сайтов, на которых теперь можно найти расписание поездов и самолетов, данные о гостиницах, описание того, как проехать к нужному магазину или ресторану, а также сведения о фирмах, предлагающих профессиональные услуги. Многие фирмы, занимающиеся материально-техническим снабжением, сегодня предлагают своим поставщикам возможность отслеживать движение своих поставок, для чего каждому пакету присваивается уникальный идентификационный номер.

Таблица 8.1. Примеры информационных элементов услуг

Объяснение, где располагается место обслуживания и как туда проехать
График работы
Цены
Руководство по использованию основного продукта и дополнительных услуг
Напоминания
Предупреждения
Условия продажи и обслуживания
Уведомления об изменениях
Различная документация
Подтверждение брони
Краткие сведения о бухгалтерской отчетности
Квитанции и билеты

Прием заказа

Когда потребитель готов приобрести товар или услугу, в игру вступает один из ключевых дополнительных элементов продукта — прием заявок, заказы и бронирование (табл. 8.2).

Прием заказов должен вестись вежливо, быстро и аккуратно, чтобы клиенты не теряли времени и не прилагали ненужных умственных и физических усилий. Чтобы облегчить и ускорить процедуру приема заказа для клиентов и поставщиков, можно использовать достижения технологий, что позволяет свести к минимуму затраты времени и усилий обеих сторон, обеспечивая при этом полноту и точность сведений.

Многие банки, страховые компании и коммунальные службы требуют от своих будущих клиентов заполнения анкеты-заявки, собирая таким образом всю необходимую информацию и отсеивая тех, кто не соответствуют основным критериям приема (среди основных причин следует назвать плохую кредитную репутацию или серьезные проблемы со здоровьем). Университеты также требуют, чтобы будущие студенты подавали заявление на зачисление. Бронирование (включая предварительную запись на прием и регистрацию) представляет собой особый вид приема заказа, при использовании которого за потребителем закрепляется право на конкретную единицу услуги — например, на место в самолете, столик в ресторане, номер в отеле, время на прием у квалифицированного специалиста или на допуск в помещение с ограниченным количеством мест (например, на стадион или в театр). Огромную важность в данном случае приобретает точность работы, поскольку понятно, что, если во вине служащего столик зарезервирован на не ту дату, клиент ресторана вряд ли останется доволен.

Таблица 8.2. Примеры элементов продукта, связанных с приемом заказа

Заявки	
На членство в различных клубах и программах	
На услуги, предоставляемые по подписке (например, кабельное телевидение)	
На услуги, предоставляемые на основе предварительных условий (например, кредит или прием в учебное заведение)	
Регистрация заказа	
Выполнение на месте	
Прием по почте и по телефону для последующего выполнения	
Бронирование и запись	
Мест	На прокат транспортных средств и другого оборудования
Столиков	На прием у специалиста
Гостиничных номеров	На пропуск в помещения с ограниченным доступом (например, на выставку)

Новая система, исключающая использование билетов и основанная на бронировании мест через Web-сайты, сегодня позволяет авиакомпаниям сэкономить огромные средства, поскольку при этом им не приходится выплачивать комиссионные туристическим агентствам (так как пассажиры заказывают билеты непосредственно в компании), а объем административных мероприятий значительно сокращается. Известно, что бумажный билет, прежде чем попасть к пассажиру, может пройти через руки 15 человек, в то время как для бронирования места электронным способом достаточно одной-единственной операции [10]! Однако следует признать, что некоторые клиенты разочарованы таким "безбумажным" подходом. Несмотря на то, что, делая по телефону заказ, они получают подтвержденный номер, который им нужно предъявить в аэропорту, чтобы беспрепятственно получить свое место, многие путешественники чувствуют себя неуютно, не имея материального доказательства, что у них действительно есть право на место на конкретный рейс. А бизнесмены часто жалуются на то, что нужные им для отчета квитанции нередко присылаются только спустя несколько дней или даже недель после полета, что вызывает проблемы при возмещении затрат в бухгалтерии корпораций. По этой причине некоторые авиалинии сегодня по требованию клиентов рассылают квитанции по факсу одновременно с бронированием билета.

Предъявление счета

Предъявление счета — процедура, присущая практически всем видам услуг (за исключением случаев, когда услуга предоставляется бесплатно). Неточные, неразборчивые или неполные счета — прекрасная возможность разочаровать клиентов, которые до этого времени были вполне довольны обслуживанием. И конечно, такие промахи только усугубляют ситуацию, если клиент уже чем-то недоволен. Кроме того, предъявление счета должно быть своевременным, поскольку только при этом условии его быстро и вовремя оплатят. Существуют различные формы предъявления счета: от устного заявления до цены, показанной на дисплее кассового аппарата, и от выписанных от руки счетов-фактур до подробных балансовых отчетов об объеме бухгалтерских операций и сумме вознаграждения (табл. 8.3). По всей видимости, самый простой

способ выписывания счета заключается в том, что клиент сам подсчитывает сумму заказа и либо прилагает чек, либо расплачивается кредитной карточкой В этом случае процедура предъявления счета и его оплата объединяются в одну операцию, хотя продавцу при этом также необходимо проверить точность расчета

Таблица 8.3. Примеры элементов услуг, связанных с предъявлением счета

Периодические отчеты об объеме предъявленных к оплате счетов
Счета-фактуры по отдельным сделкам
Устные заявления о сумме к оплате
Сумма к оплате, отображенная на дисплее кассового аппарата
Самопредъявление счета

Процедура предъявления счета все больше компьютеризируется Однако, несмотря на огромный потенциал повышения продуктивности, компьютеризация этого процесса имеет свои недостатки, например, когда ни в чем не повинный клиент тщетно пытается опротестовать неточный счет, а получает все возрастающее количество счетов на еще более крупные суммы (увеличенные процентами и штрафами), которые сопровождаются компьютерными сообщениями все более угрожающего характера

Клиенты хотят, чтобы счета были четкими, информативными, чтобы все статьи расходов были расписаны по пунктам и было очевидно, как подсчитана общая сумма На них производят неблагоприятное впечатление загадочные символы, напоминающие древнеегипетские иероглифы, понятные разве что "священнослужителям" бухгалтерии и отдела обработки данных, и размазанная печать или неразборчивый почерк на рукописном счете Лазерный принтер оказался настоящим благом для фирм, которые хотят организовать процедуру предъявления счета как можно рациональнее Благодаря его способности воспроизводить разные шрифты и гарнитуры, заключать текст в рамку или выделять его, фирма может печатать документы в максимально четком, понятном для клиентов виде Маркетинговые исследования, позволяющие заранее выяснить, какая информация нужна клиентам и в каком виде они хотели бы ее получать, также повышают эффективность процедуры предъявления счетов

В данном случае уместно привести пример *American Express*, которая создала свой бизнес по учету корпоративных расходов под названием Corporate Card, предложив компаниям детальную документацию о моделях расходования средств на командировки и развлечения как отдельных работников, так и целых отделов Внимательный анализ потребностей клиента позволил *American Express* понять, что хорошо организованная информация имеет для клиентов огромную ценность, что потребители не ограничиваются желанием просто знать, сколько им нужно уплатить в конце того или иного месяца

Чрезвычайно занятые современные потребители очень не любят ждать, пока в отеле, ресторане или в агентстве по прокату автомобилей им подготовят счет По этой причине многие сервисные компании сегодня предлагают экспресс-процедуру предъявления счета. они заранее берут все данные по кредитной карточке клиента, а момент расчета документируется позже, по почте. Следует, однако, отметить, что компании, использующие такую процедуру, должны быть особенно уверены в том, что их счета абсолютно точны. Ведь если клиент выбрал этот способ, чтобы сэкономить время, он, по всей видимости, будет недоволен, если впоследствии должен будет тратить время, выясняя, где произошла ошибка, и стараясь возместить неправильно уплаченные

деньги Некоторые фирмы по прокату автомобилей используют сейчас более надежный вариант быстрого предъявления счета Когда клиенты возвращают машины, их встречает агент, который снимает все данные со спидометра и счетчика горючего и на месте распечатывает счет с использованием переносного беспроволочного устройства Во многих отелях в день отъезда посетители находят под дверью счет, который им предстоит оплатить при выписке, другие предлагают возможность заранее ознакомиться со счетом на мониторе телевизора в гостиничном номере

Проведение платежей

В большинстве случаев после предъявления счета клиент должен предпринять определенное действие, т е провести платеж (иногда, к сожалению, это делается далеко не сразу!) Одним из исключений из этого правила стали банковские балансовые счета, в которых указываются расходы, уже удержанные со счета клиента Все чаще клиенты, приобретая товары и услуги как дома, так и за рубежом, стремятся к тому, чтобы процедура оплаты была максимально простой и удобной, что относится и к оплате в кредит

У современных организаций существует множество способов повысить эффективность процедуры проведения платежей (табл 8 4)

Таблица 8.4. Примеры элементов продукта, связанных с приемом заказа

Расчет на основе самообслуживания (выполняет сам клиент)	
Точная сумма мелочью опускается в автомат	Жетон вставляется в автомат
Наличные опускаются в автомат, который дает сдачу	Деньги переводятся электронным способом
Карточка предварительной оплаты вставляется в автомат	Чек отправляется по почте
Кредитная или дебетовая карточка вставляется в автомат	
Расчет с помощью направления суммы непосредственно получателю платежа либо его посреднику	
Оплата наличными с получением сдачи	Оплата с использованием компенсационного купона
Оплата чеком	Оплата с использованием жетонов, ваучеров и т.д.
Оплата с использованием кредитной или дебетовой карточки	
Расчет на основе автоматических отчислений с финансовых депозитов с их контролем и проверкой (например, банковские комиссионные платежи)	
Автоматизированные системы (например, когда специальная аппаратура считывает сведения с билета и автоматически открывает входные ворота)	
Системы с участием людей (например, контроль на входе и проверка билетов)	

Так, например, при использовании систем проведения платежей на основе самообслуживания клиент сам должен опустить в автомат монету, банкноту, жетон или вставить карточку. Следует отметить, что поломки такого оборудования сводят на нет весь смысл использования всей системы, поэтому в этом случае чрезвычайно важно своевременное техническое обслуживание и быстрое выявление неполадок. Хотя большое количество платежей по-прежнему проводится с помощью передачи наличных и чеков из рук в руки, неуклонно возрастает роль кредитных и дебетовых карточек, которые принимают все больше организаций. При расчете используются и такие платежные средства, как жетоны, купоны, ваучеры или заранее оплаченные билеты. Фирмы немало выигрывают благодаря ускорению проведения платежей, поскольку это позволяет сократить сумму счетов дебиторов. Так, чтобы добиться от клиентов быстрой оплаты, компания — поставщик электроэнергии *COM Electric*, расположенная в Массачусетсе, периодически рассылает клиентам, которые вовремя проводят расчеты, благодарственные письма.

Чтобы убедиться, что люди действительно оплатили нужную сумму, некоторые сервисные компании вынуждены использовать системы контроля, например, проверять билеты при входе в кинотеатр или при посадке на поезд. Однако следует помнить, что такая проверка должна быть хорошо организована, а контролеры и сотрудники службы безопасности должны быть отлично обучены и подготовлены и уметь действовать твердо, но предельно вежливо, т.е. таким образом, чтобы честные клиенты не испытывали никаких неудобств. Но видимое присутствие такого контроля всегда служит сдерживающим средством для недостаточно порядочных граждан.

Консультационные услуги

Теперь мы переходим к группе дополнительных услуг, усиливающих привлекательность продукта, и начнем с консультационных услуг. В отличие от информационного обслуживания, которое предполагает простые ответы на вопросы потребителей (либо предоставление печатной информации, предваряющей возникновение потребности в ней), консультационное обслуживание представляет собой диалог, цель которого заключается в исследовании требований и запросов клиентов и в выработке на их основе конкретного индивидуализированного решения. В табл. 8.5 перечислены примеры нескольких дополнительных услуг в этой категории.

Таблица 8.5. Примеры консультационных элементов услуг

Расчет на основе самообслуживания (выполняет сам клиент)	
Советы	Обучение или тренинги по использованию продукта
Проведение аудиторских проверок	Консультирование по вопросам менеджмента или технического обслуживания
Персональные консультации	

На простейшем уровне консультация представляет собой немедленный совет знающего специалиста в ответ на вопрос клиента вроде: "А что бы вы предложили?" (Например, вы можете расспросить парикмахера, который вас стрижет, о разных стилях причесок и средствах ухода за волосами.) Чтобы консультация была действительно эффективной, сотрудник компании должен знать ситуацию каждого потребителя и уметь предложить ему те или иные конкретные действия. В этом смысле большую

пользу приносят ведущиеся в организации записи о клиентах, особенно если нужные данные можно без труда получить с терминала.

Персональные консультации — это более сложный и тонкий подход к консультационному обслуживанию, поскольку в этом случае специалист помогает клиентам самим разобраться в ситуации и выработать собственные решения и программы действий. Данный подход особенно ценен как дополнение при предоставлении услуг, например, в здравоохранении, где самое сложное заключается в том, чтобы заставить клиента оценить свою ситуацию с долговременной точки зрения и выбрать более здоровый образ жизни, для чего ему нередко приходится чем-то пожертвовать и отказываться от любимых привычек. Так, в диетологических центрах, например *Weight Watches*, после завершения первоначальной программы похудения с пациентом проводят персональные консультации, чтобы помочь людям изменить свои привычки, что необходимо для сохранения достигнутого результата.

И наконец, существуют более формальные виды консультирования по вопросам менеджмента и по техническим вопросам для корпоративных клиентов. Наглядным примером может служить так называемая "продажа решений" в маркетинге дорогостоящего промышленного оборудования и услуг. В данном случае специалист по сбыту изучает ситуацию клиента и предлагает объективный совет относительно того, приобретение какого именно оборудования и систем позволит тому достичь наилучших результатов. Некоторые консультационные услуги компании-продавцы предлагают бесплатно в надежде, что за этим последует покупка; в других случаях их предоставляет независимая организация, и потребитель должен за них расплатиться. Кроме того, консультации предоставляются на индивидуальных занятиях, во время групповых тренинговых программ и публичных демонстраций.

Гостеприимство

Услуги, связанные с проявлением гостеприимства, в идеале заключаются в том, что служащие выражают радость при встрече новых клиентов и с удовольствием приветствуют тех, кто обращается в фирму не в первый раз. В эффективно управляемых компаниях руководство стремится к тому, чтобы их сотрудники встречали клиентов, как своих гостей. Вежливость и внимание к нуждам потребителей важны и при личных контактах, и при телефонном общении (табл. 8.6).

Таблица 8.6. Примеры элементов услуг, связанных с проявлением гостеприимства

Расчет на основе самообслуживания (выполняет сам клиент)	
Приветствие гостей	Еда и напитки
Туалеты и умывальные	Наборы туалетных принадлежностей
Транспортировка	Обеспечение безопасности
Удобные комнаты для ожидания и отдыха	
Холлы, залы ожидания, места для сидения	
Защита от непогоды	
Журналы, газеты, прочие развлечения	

Особенно ярко такой элемент услуг, как гостеприимство, проявляется при личных контактах. В некоторых случаях оно начинается (и ограничивается) предложением доставить клиента к месту обслуживания и назад небольшим автобусом. Если перед

тем как приобрести услугу, клиент должен какое-то время подождать на улице, заботливый поставщик услуг обеспечит его защитой от непогоды; если ждать приходится в здании — оборудует специальное место для ожидания с сиденьями и даже с различными развлечениями (телевизор, газеты или журналы), чтобы люди могли более приятно провести это время. Помогает создать гостеприимную атмосферу и прием на работу на должности, где требуется непосредственное общение с клиентами, сотрудников, которые по своему характеру сердечны, приветливы и внимательны.

Уровень гостеприимства, предлагаемый фирмой, в немалой степени влияет на степень удовлетворения клиентов основным продуктом. Это особенно касается услуг, направленных на человека, поскольку при их оказании потребители должны находиться в месте, в котором проводится обслуживание. Многие частные клиники, например, всеми возможными способами стараются повысить свою привлекательность для пациентов, обеспечивая их таким уровнем обслуживания палат и таким питанием, какого раньше можно было ожидать разве что в гостинице класса "люкс". Некоторые авиалинии также пытаются дифференцировать себя среди конкурентов, предлагая в полете более изысканные блюда и специально подготавливая вежливый и внимательный экипаж. Однако многие из них помнят, что несмотря на огромную важность гостеприимства в самолете, авиапутешествие, по сути, не заканчивается до тех пор, пока пассажиры не достигли конечного пункта назначения. Пассажиры авиарейсов давно уже привыкли к залам ожидания для отъезжающих, но компания *British Airways* (*BA*) в свое время выступила со свежей идеей и предложила номера для путешественников, прибывающих в лондонские аэропорты Хитроу и Гатвик из Америки, Азии, Африки и Австралии рано утром, после длительного ночного перелета. Теперь обладателям билетов первого и бизнес-класса, а также золотой карточки BA Executive Club (она выдается пассажирам, которые особенно часто пользуются услугами компании) предоставляются специальные комнаты, где они могут принять душ, переодеться, позавтракать и позвонить или послать факс перед тем, как отправиться в конечное место назначения бодрыми и отдохнувшими. И эта услуга обеспечила компании отличное конкурентное преимущество, которое *BA* активно рекламировала. Сегодня этот элемент услуги взяли на вооружение многие другие авиакомпании.

Обеспечение сохранности

При посещении многих сервисных предприятий клиенты часто нуждаются в обеспечении сохранности их личного имущества. По сути, если фирма не предоставляет услуг такого рода (например, безопасная и удобная парковка для автомобилей), некоторые клиенты вообще отказываются от обслуживания в ней. Список потенциальных элементов услуги, направленных на обеспечение сохранности, достаточно велик: это и наличие гардеробов и раздевалок, и транспортировка багажа, забота о нем и хранение, услуги по хранению ценностей и даже забота о детях и животных (табл. 8.7).

Ответственные фирмы заботятся также о безопасности самих клиентов. Сегодня многие фирмы уделяют значительное внимание безопасности клиентов, которые посещают их сервисные предприятия или пользуются их услугами. Так, *Wells Fargo Bank* вместе с балансовыми банковскими отчетами рассылает своим клиентам по почте брошюры с информацией о безопасном использовании его банкоматов. Он стремится научить их, как защитить себя и свои карточки от кражи или повреждения. Он также заботится о том, чтобы его банкоматы находились в хорошо освещенных местах с хорошей видимостью, уменьшая риск для своих клиентов и их собственности.

ТАБЛИЦА 8.7. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ, СВЯЗАННЫХ С ОБЕСПЕЧЕНИЕМ СОХРАННОСТИ

Забота о собственности клиентов	
Забота о детях	Гардероб
Забота о животных	Забота о багаже
Места для парковки транспортных средств	Место хранения
Помощь служащего при парковке	Депозитные хранилища для ценностей и обеспечение их безопасности
Забота о товарах, приобретенных клиентами (или взятых ими напрокат)	
Упаковка	Чистка
Раскладка	Дозаправка
Транспортировка	Профилактическое техобслуживание
Доставка	Ремонт и реконструкция
Установка	Усовершенствование и модернизация
Проверка и диагностика	

Еще одна группа элементов услуг, связанных с обеспечением безопасности, относится к физическим продуктам, которые клиенты приобретают или берут в аренду; это дополнительные услуги по упаковке, доставке, сборке, установке, чистке и периодической проверке. Некоторые из них предоставляются бесплатно, за другие необходимо платить дополнительно.

Особые услуги

В группу особых услуг входят дополнительные услуги, которые выходят за рамки обыкновенного, привычного сервисного процесса (табл. 8.8).

Дальновидные компании заранее учитывают, какие исключительные ситуации могут у них возникнуть в будущем, и разрабатывают планы действий и инструкции на случай таких непредвиденных обстоятельств, чтобы их служащие не оказались беспомощными или удивленными, когда клиенты попросят о какой-то специфической помощи. Следуя таким четко описанным процедурам, сотрудникам намного легче реагировать быстро и эффективно.

Существует несколько видов особых услуг.

1. *Специфические требования.* На практике есть множество ситуаций, в которых клиент просит сервисную фирму отойти от обычной процедуры обслуживания. Предварительные запросы о таких услугах часто связаны с личными проблемами людей, например, если речь идет о заботе о детях, требованиях диетического питания, предписаниях врачей, а также если они обусловлены религиозными убеждениями и личной беспомощностью клиента. Такие запросы типичны для индустрии путешествий и гостиничного бизнеса.
2. *Решение проблем.* Такие ситуации возникают, если нормальный сервисный процесс дает сбой (или эффективность продукта недостаточно высока) из-за аварий, задержек, поломок оборудования, а также если потребитель испытывает трудности при использовании продукта.

3. *Работа с жалобами, предложениями и благодарностями.* Эта деятельность требует тщательно разработанной процедуры. Каждая компания должна стремиться к тому, чтобы ее клиенты могли без проблем выразить свое неудовольствие, внести предложения по исправлению недостатков или высказать благодарность, а поставщики услуг могли как можно быстрее отреагировать на их жалобы и предложения.
4. *Возмещение убытков.* Многие клиенты ожидают, что серьезные промахи в работе сервисной организации будут им компенсированы. Возмещение убытков имеет форму гарантийного ремонта, юридического урегулирования проблемы, денежной компенсации, предложения бесплатного обслуживания в будущем, а также другие формы оплаты натурой.

Таблица 8.8. Примеры элементов услуг, входящих в группу особых услуг

Специфические требования до предоставления услуги	
Забота о детях	Соблюдение условностей, связанных с религиозными убеждениями
Потребности в диетическом питании	Отклонение от стандартных процедур обслуживания
Медицинские потребности или требования, вызванные инвалидностью клиента	
Работа в специфических коммуникационных условиях	
Жалобы	Благодарность
Предложения	
Решение проблем	
Гарантии, предусматривающие действия в случае неисправности или низкого качества продукта	
Устранение сложностей, возникающих при использовании продукта	
Устранение сложностей, возникающих из-за аварий, сбоев сервисного процесса и проблем с сотрудниками организации или другими клиентами	
Помощь клиентам, которые перенесли аварию, предоставление скорой медицинской помощи	
Возмещение убытков	
Компенсация	Компенсация натурой за товары и услуги неудовлетворительного качества
Бесплатный ремонт неисправных товаров	

Менеджеры должны постоянно и внимательно следить за тем, какие запросы на особое обслуживание поступают в их фирмы. Слишком большое количество таких запросов служит сигналом, что компании необходимо пересмотреть стандартные процедуры предоставления услуг. Так, например, если ресторан постоянно получает просьбы о приготовлении специальных вегетарианских блюд, а в меню их нет, то, возможно,

наступило время обновить меню и включить, по крайней мере, одно такое блюдо. С одной стороны, такой гибкий подход к исключениям — хорошая идея, поскольку он отражает способность фирмы быстро и эффективно реагировать на изменение нужд клиентов. С другой стороны, излишний объем специфических услуг может нанести вред и негативно сказаться на остальных клиентах, а также в значительной мере усложняет работу сотрудников сервисной компаний, порой возлагая на них поистине непосильную ношу.

Выводы для менеджеров

Описанные выше восемь категорий дополнительных услуг, которые формируют "цветок услуги", в совокупности предлагают менеджерам множество вариантов для повышения привлекательности основного продукта, независимо от того, товар это или услуга. Большая часть этих услуг отображает (или должна отображать) реакцию компании на потребности ее клиентов. Как уже упоминалось, некоторые из них — например, информационные услуги и бронирование — помогают клиентам эффективнее использовать основной продукт; другие повышают привлекательность основного продукта либо даже позволяют снизить некоторые нематериальные затраты клиентов (например, обслуживание едой, журналами и различными развлечениями, а также элементы гостеприимства помогают пассажирам приятнее провести время авиаперелета). Некоторые из этих элементов, в частности предъявление счета и проведение платежей, по сути навязываются поставщиком услуг. Но даже если клиенты не проявляют активного желания пользоваться некоторыми дополнительными услугами, они все же остаются составной частью каждого сервисного контакта в целом, и любой неэффективно предоставленный элемент услуги может негативно сказаться на восприятии клиентом качества обслуживания. А включение в "цветок услуги" дополнительных "лепестков" информационных и консультационных услуг лишний раз подчеркивает, какое большое внимание при общении с клиентами, потребляющими услуги, должно уделяться их просвещению и рекламе продукта.

Не каждый основной продукт дополняется всеми восемью категориями новых услуг. Так, услуги, направленные на самого человека, сопровождаются немногими элементами — особенно элементами гостеприимства, — поскольку они подразумевают близкое (и часто довольно расширенное) взаимодействие с клиентами. Если от потребителей, желающих приобрести услугу, не требуется личного присутствия в месте обслуживания, потребность в гостеприимстве можно ограничить обыкновенной вежливостью в корреспонденции и в ходе телефонного общения. При предоставлении услуг, *направленных на физические объекты, находящиеся в собственности человека,* настоятельно требуется использовать элементы обеспечения сохранности; однако при предоставлении услуг, основанных на обработке информации, когда клиенты и поставщики услуг не вступают в личный контакт, эти элементы обычно не нужны. Исключение в данном случае составляют финансовые услуги, предоставляемые электронным путем, поскольку сервисные компании обязаны позаботиться о том, чтобы нематериальные финансовые активы их клиентов были надежно защищены при операциях, выполняемых по телефону или через Internet.

Таким образом, менеджеры сервисных компаний должны принять множество решений относительно того, какие именно виды дополнительных услуг им следует предложить своим клиентам, особенно когда выбирается политика и способ позиционирования продукта. Исследования, проведенные на базе японских, американских и европейских компаний, предоставляющих корпоративные услуги, показали, что большинство из них просто слой за слоем добавляли к основному продукту все новые услуги, не имея при этом представления, какие из них имеют наибольшую ценность для

их клиентов [13] Менеджеры, опрошенные в ходе этих исследований, признавались, что не понимают, какие услуги необходимо предложить клиентам как стандартный пакет, сопровождающий основной продукт, а какие можно предлагать как возможный вариант и за дополнительную плату А не зная этого, разработать эффективную ценовую политику очень сложно Следует признать, что простых и четких правил для назначения цены основного продукта и дополнительных услуг не существует Чтобы добиться успеха в этой деятельности, менеджеры должны постоянно пересматривать и политику своей компании, и политику конкурентов, и быть в курсе практической ситуации на рынке и потребностей своих клиентов Эти и другие вопросы ценообразования более подробно обсуждаются в главе 9

Менеджеры, в своем непрерывном поиске способов расширить основные продукты и разработать принципиально новые предложения, могут использовать в качестве контрольного перечня представленные выше таблицы (см табл 8 1–8 8) Список элементов дополнительных услуг, приведенный в них, не претендует на полный охват, поскольку некоторые продукты требуют специализированных дополнительных элементов Фирмы, выбирающие конкуренцию на основе низкой цены и обслуживания без излишеств, используют меньше элементов дополнительных услуг в каждой категории, чем те, которые предлагают дорогостоящие сервисные продукты с высокой добавочной стоимостью Выбор разного количества услуг, дополняющих один и тот же основной продукт, может стать основой для целого ряда дифференцированных предложений, как, например, в случае с разделением на несколько классов путешествий, которые предлагают авиакомпании Но независимо от того, какие дополнительные услуги фирма решает предложить потребителям, все элементы из каждого "лепестка" должны быть окружены одинаковой заботой и вниманием, чтобы они постоянно соответствовали намеченным фирмой стандартам обслуживания В этом случае "цветок услуги" будет всегда свежим и привлекательным, а не увядшим и перекошенным вследствие пренебрежения к некоторым его "лепесткам"

Планирование и создание марок сервисных продуктов

В последнее время все больше компаний сферы услуг говорят о своих *продуктах* Раньше этот термин применялся исключительно к промышленным товарам, но сейчас все изменилось Некоторые компании даже говорят о своих "товарах и услугах" Это выражение также используют производственные компании, товары которых тесно связаны с оказанием услуг Какова же разница между этими двумя терминами в современной деловой среде?

Продукт представляет собой определенный и постоянный набор свойств, а также возможность дифференцировать один такой набор среди других В производственном контексте эта концепция довольно проста и отчетлива Сервисные компании также могут дифференцировать свои продукты, используя модели, применяемые фирмами-производителями Рестораны быстрого обслуживания, например, вообще иногда называют *квазипроизводственными* компаниями, поскольку что они производят физическую продукцию, дополняя ее услугами, повышающим ее ценность В каждом таком ресторане на видном месте выставлено меню, блюда которого, конечно, полностью материальны и осязаемы Любой знаток бургеров без труда отличит Burger King от бургера с сыром или от Биг-Мака Сервисный элемент проявляется в быстром обслуживании посетителей свежеприготовленными блюдами, в возможности (в некоторых случаях) заказать и получить свежеприготовленную еду у специального окошка с подъездом, не выходя при этом из автомобиля, самому пользоваться (в заведениях самообслуживания) напитками, приправами и салфетками, сесть за стол в ресторане и съесть заказанное блюдо

Однако сервисные компании, предлагающие услуги неосязаемого характера, также имеют свои меню продуктов Это набор тщательно продуманных элементов, которые группируются вокруг основного продукта и объединяются в определенные дополнительные услуги, повышающие его ценность Такие дополнительные услуги часто называют *потребительскими*, и они повышают эффективность предоставления и потребления продукта, облегчают предоставление счета и проведение платежей за приобретенные услуги Предлагаем рассмотреть несколько примеров работы гостиниц, авиакомпаний и фирм по предоставлению компьютерных услуг

Ассортимент и торговые марки

Большинство сервисных компаний предлагают не один продукт, а целый их ассортимент В некоторых случаях эти продукты довольно сильно отличаются между собой, если компания одновременно занимается несколькими видами деятельности В одной и той же отрасли крупная компания может предлагать несколько совершенно разных видов сервисных продуктов с разными позициями на рынке, причем каждый — под своей торговой маркой Так, например, корпорация *Marriott* предлагает сразу несколько следующих марок гостиничных сетей и курортов под общей маркой Marriott

- Marriott Hotels (большие гостиницы с полным комплексом обслуживания, расположенные в крупных городах и обслуживающие проведение многолюдных собраний и съездов)
- Marriott Resorts (большие гостиницы с полным комплексом обслуживания, предлагающие обслуживание съездов, а также занятий различными видами спорта и другими активными видами отдыха)
- Courtyard Marriott (гостиницы среднего размера без конференц-залов, предназначенные для бизнес-путешественников Оборудованы удобными номерами и предлагают услуги, связанные с ведением бизнеса, меньше возможностей для отдыха и спортивных занятий)
- Fairfield Inns (недорогие номера с ограниченным комплексом гостиничных услуг)
- Residence Inns (посетителям предлагаются номера со спальней, гостиной и кухней по ценам номеров с полным комплексом гостиничного обслуживания, в основном они предназначены для людей, планирующих оставаться в гостинице как минимум несколько дней, которые хотят иметь больше места для работы и определенные гостиничные удобства)
- SpringHill Suites (номера по умеренной цене, предназначенные как для путешествующих отдыхающих, так и для путешествующих с деловыми целями, в каждом номере есть отдельные помещения для работы, сна, приема пищи, а также небольшая кухонная зона с раковиной, микроволновой печью и кофеваркой)
- TownePlace Suites (номера с кухнями для длительного пребывания, предлагающие все удобства городского дома по умеренным ценам).
- Marriott Vacation Clubs International (курорты с виллами для отдыха)

Каждая марка предлагает потребителям свой определенный набор преимуществ, рассчитанный на разные потребительские сегменты Предложения отличаются по уровню обслуживания (и соответственно по цене), по конфигурации и комплектации предлагаемых номеров Некоторые марки рассчитаны на постояльцев, которые намерены оставаться в гостинице длительное время, наконец, две марки гостиниц курортного типа предназначены в первую очередь для людей, проводящих отпуск В некоторых

случаях сегментация обусловлена ситуационным фактором — один и тот же человек в разных обстоятельствах имеет разные потребности (и желание платить за их удовлетворение).

В качестве примера создания марок высокотехнологичного ассортимента, предназначенного для организаций, рассмотрим опыт компании *Sun Microsystems*. Эта фирма предлагает потребителями широчайшую программу поддержки технического и программного компьютерного обеспечения, известную как SunSpectrum Support. При этом ее корпоративные клиенты могут выбрать один из четырех разных уровней поддержки, каждый из которых имеет свою подмарку — от платиновой до бронзовой (чтобы увидеть воочию эту систему, посетите сайт компании по адресу `www.sun.com/service/support/sunspectrum`)

Введение этих четырех уровней обеспечивает гибкость, благодаря которой потребители могут выбрать уровень, удовлетворяющий конкретным потребностям их организации (и соответствующий их готовности платить за удовлетворение этих потребностей) — начиная с полной поддержки, направленной на решение сложных задач общекорпоративного уровня, и заканчивая поддержкой при самостоятельном решении тех или иных проблем и вопросов. Обратите внимание, что на более высоких уровнях поддержки компания обслуживает клиентов семь дней в неделю и 24 часа в сутки (по модели 7/24), в то время как на более низких уровнях — только в рабочие дни и в дневное время.

Авиакомпания *British Airlines* также предлагает семь разных программ полетов, которые иногда называют *подмарками*. Четыре из этих предложений касаются межконтинентальных перелетов — Concorde (перелет на сверхзвуковом лайнере с обслуживанием класса "люкс"); First (стандартный перелет с обслуживанием класса "люкс"); Club World (бизнес-класс); World Traveller (эконом-класс), два перелета в пределах Европы — Club Europe (бизнес-класс) и Euro-Traveller (эконом-класс). В Великобритании компания предлагает Super Shuttle — программу челночных перелетов между Лондоном и другими крупными английскими городами. Каждое предложение *British Airlines* основывается на своей концепции обслуживания и подчиняется своим конкретным инструкциям относительно разных элементов услуг, предлагаемых компанией до и во время полета и по прибытии пассажира в место назначения Главный управляющий *British Airlines* высказался о марке авиалайнеров Concorde следующим образом. "Марка Concorde обеспечивает самую высокую скорость перелета. Выбрав ее, вы попадете из Лондона в Нью-Йорк всего за 3 часа 20 минут. Это совершенно эксклюзивное средство передвижения, а в определенном смысле — настоящий эксклюзивный клуб[1]" [14].

Чтобы добиться должного внимания к самому предлагаемому продукту, к ценам на него и к мероприятиям по маркетинговым коммуникациям, ответственность за управление и разработку каждой услуги возлагается на специальную команду менеджеров. Благодаря внутрикорпоративным тренингам и внешним мероприятиям по маркетинговым коммуникациям персонал компании и ее пассажиров постоянно информируют о характеристиках каждой услуги. За исключением Concorde, Super Shuttle и нереактивных самолетов, большинство самолетов *British Airlines* имеют салоны двух или трех классов. Так, например, самолеты класса Boeing 747, совершающие межконтинентальные перелеты, обслуживают пассажиров первого класса и классов Club World и World Traveller Независимо от класса все пассажиры получают один и тот же основной продукт, например, десятичасовой полет из Лос-Анджелеса в Лондон, однако характер

---

[1] В настоящее время, к сожалению, уже закрытый После нескольких авиакатастроф компания сняла с эксплуатации самолеты этой марки. — *Прим. ред.*

перелета и большая часть дополнительных элементов услуг будут значительно варьироваться как в воздухе, во время полета, так и в ходе наземного обслуживания. Так, пассажиры класса First не только пользуются осязаемыми преимуществами — они летят, сидя в более удобных креслах, которые легко трансформируются в кровать, получают изысканные блюда, а до перелета они могут воспользоваться комфортабельной комнатой отдыха в аэропорту, — но и обслуживаются сотрудниками авиалиний на более индивидуальном уровне, при регистрации, паспортном контроле в Лондоне им приходится меньше ждать (они обслуживаются в порядке специальной очереди), и они раньше других пассажиров получают багаж (приоритетное обслуживание). А чем выше уровень обслуживания, тем выше, естественно, цена билета!

Предложение марочных услуг

Практически все сервисные компании присваивают продуктам марки как на корпоративном уровне, так и на уровне индивидуального продукта. Хорошо управляемую корпоративную марку фирмы потребитель не только без труда распознает, но, кроме того, она свидетельствует о том, что данная компания ведет бизнес каким-то особым, присущим ей, способом. Некоторые фирмы связывают свои корпоративные марки с марками индивидуальных продуктов (субмарками). Эти субмарки, функционирующие под "зонтом" общей корпоративной марки, должны отражать ее ценности В то же время каждая субмарка должна вызывать у потребителей определенные ассоциации и "сообщать" им о преимуществах, связанных с использованием данного сервисного процесса *Forum Corporation*, специализирующаяся на тренинговых и консультационных услугах, проводит различие между, во-первых, произвольным восприятием потребителей, для которого характерен высокий уровень изменчивости, во-вторых, "родовым" марочным восприятием, при котором большинство компаний предлагают фактически одинаковые услуги, отличающиеся только марочным названием (хорошим примером служат торговые автоматы), в-третьих, тем, что называется "Марочным восприятием потребителей", при котором их восприятие специфично и имеет для них особый смысл. (Чтобы ознакомиться с рекомендациями компании *Forum* относительно того, как достичь такого уровня восприятия, прочтите врезку "Менеджеру на заметку".)

Во всем мире множество компаний, оказывающих финансовые услуги, создают сегодня марки, чтобы дифференцировать свои пакеты услуг среди услуг фирм-конкурентов Каждая из этих марок обладает четко выраженными отличительными характеристиками и свойствами. Цель этих компаний заключается в преобразовании набора сервисных элементов и процессов в последовательный и узнаваемый потребителями опыт, при котором они точно знают, что получат в результате, уплатив определенную цену К сожалению, следует признать, что между марочными предложениями банков часто никаких видимых различий — кроме марочного названия — нет.

Для любой компании, работающей в сфере обслуживания, очень важно стать "марочным чемпионом", который знаком с формированием каждого аспекта потребительского восприятия и отвечает за него Структурные схемы сервисного процесса, наглядно представляющие действия потребителей, подчеркивают необходимость использования постоянных стандартов предоставления услуг, стандартов относительно физических и визуальных элементов услуги и сценариев, призванных обеспечить последовательность стиля обслуживания Понятие марочного восприятия сервиса вполне логично увязать с метафорой "цветка услуги", поскольку в данном случае подчеркивается потребность в согласованности цвета и состояния каждого "лепестка". К сожалению, следует признать, что сервисный опыт часто бывает настолько несогласованным и запутанным, что создается впечатление цветка с лепестками, оторванными от самых разных растений

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

ПЕРЕХОД К МАРОЧНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Компания *Forum* выделяет шесть основных этапов развития и формирования у потребителей марочного восприятия услуг.

1. При определении наиболее прибыльных для компании потребителей используйте, помимо демографических, новые критерии.
2. Максимально точно определите, что выше всего ценят ваши целевые потребители.
3. Применяйте эти знания на практике, чтобы сформировать восприятие ваших услуг, поистине отличающееся от восприятия услуг ваших конкурентов и позволяющее затмить их.
4. Сделайте каждого сотрудника своей компании брэнд-менеджером. (Вспомните эпиграф — высказывание менеджера, приведенное в начале этой главы.)
5. Обещайте потребителям, что уровень обслуживания будет постоянно повышаться.
6. Постоянно следите и контролируйте процесс. Чтобы обеспечить постоянство качества обслуживания, старайтесь заранее определить, что ваши потребители будут ценить в будущем.

Источник: Forum Issues # 17 (Boston: The Forum Corporation, 1997).

Разработка новых видов услуг

Напряженность конкуренции и ожидания потребителей сегодня постоянно повышаются практически во всей сфере услуг. Таким образом, успех современной сервисной компании зависит не только от качественного предоставления ее потребителям текущих услуг, но и от эффективности разработки принципиально новых подходов к обслуживанию. А поскольку опыт и преимущества в итоге потребления любой услуги определяются как результатами, так и качеством самого процесса, при разработке новых видов услуг следует учитывать оба этих аспекта.

Иерархия категорий новых видов услуг

В следующем списке вашему вниманию представлено краткое описание семи категорий новых видов услуг, начиная с крупных нововведений и заканчивая простыми изменениями стиля.

1. *Крупные нововведения в сфере услуг.* Это новые основные продукты для рынков, которые раньше не выделялись. Обычно эти продукты включают принципиально новые характеристики услуг и радикально новые сервисные процессы. Наглядными примерами крупных нововведений служит внедрение в 1971 году компанией *FedEx* экспресс-перевозок пакетов по всей стране в течение одной ночи, переход на вещание всемирных новостей компании *CNN* и предложение компанией *eBay* электронных аукционов, охватывающих огромное количеств категорий товаров и услуг.

2. *Крупные нововведения в процессах.* Новые процессы обеспечивают предоставление уже существующего основного продукта новыми методами, что дает потребителям дополнительные преимущества. Так, например, университет Феникса конкурирует с другими высшими учебными заведениями, предлагая студентам нетрадиционные программы обучения. У этого университета нет своих учебных помещений, а обучение ведется либо электронными методами, либо по вечерам в арендуемых помещениях. Его студенты пользуются немалыми преимуществами, получая дипломы, затратив в два раза меньше времени на обучение и уплатив за него значительно меньшую цену по сравнению с другими университетами [15]. В последнее время стремительное развитие Internet привело к появлению множества новых компаний, которые используют новые модели розничной продажи без традиционных розничных магазинов, снижающие временные затраты потребителей и их затраты на дорогу в магазин и обратно. Часто такие модели имеют новые дополнительные преимущества, основанные на информационном обслуживании, например, повышенная индивидуализация процесса обслуживания, возможность посещать различные чаты и общаться с другими потребителями, предложение потребителям дополнительных продуктов, которые хорошо сочетаются с теми, которые они уже приобрели.

3. *Расширение ассортимента продуктов.* Дополнение текущего ассортимента уже существующей компании новыми продуктами. Компания, которая первой предложила на рынке такой продукт, обычно считается новатором; остальные же фирмы оказываются просто ее последователями и часто занимают оборонительную позицию. Эти новые услуги либо удовлетворяют больше потребностей текущих клиентов компании, либо создаются для привлечения новых потребителей с иными потребностями (часто компанию интересуют обе эти группы). Так, авиакомпания *United Airlines* одна из первых предложила отдельные дешевые рейсы United Express, стараясь конкурировать с авиакомпаниями, предлагающими свои услуги со скидками, например с *Southwest Airlines.* Телефонные компании также ввели многочисленные дополнительные услуги, повышающие ценность основного продукта, например ожидание и переадресация звонков; многие банки занялись продажей страховых полисов, надеясь таким образом увеличить количество выгодных взаимосвязей со своими текущими клиентами.

4. *Расширение ассортимента процессов.* Это часто дает компании возможность использовать новые методы предоставления потребителям уже имеющихся сервисных продуктов, чтобы либо сделать этот процесс более удобным для потребителей благодаря повышению его разнообразия, либо привлечь новых потребителей, которым традиционные методы предоставления услуг казались непривлекательными. Чаще всего для этого к существующим каналам распределения с высокой степенью контакта добавляются каналы с низким уровнем контакта, например, предоставление банковских услуг по телефону или через Internet. Так, например, стараясь выстоять в конкурентной борьбе с *Amazon.com*, крупнейшая в США сеть книжных магазинов *Barnes & Noble* создала Internet-филиал *BarnesandNoble.com.* Весьма эффективно добавление самообслуживания к традиционному обслуживанию, осуществляемому сотрудниками сервисной компании.

5. *Нововведения дополнительных услуг.* К основному продукту добавляются новые сервисные элементы, чтобы облегчить его использование либо повысить его привлекательность для потребителей. Так, компания *Kinko* сегодня предлагает потребителям быстрый круглосуточный доступ в Internet семь дней в неделю

практически по всей территории США и Канады Нововведения дополнительных услуг бывают довольно простыми, например оборудование автостоянки около магазина или согласие принимать к оплате кредитные карточки Следует отметить, что внедрение многочисленных усовершенствований нередко приводит к тому, что потребители начинают воспринимать получаемое как совершенно новую услугу, хотя основной продукт услуги совсем не изменяется Прекрасным примером повышения привлекательности основного продукта при добавлении новых впечатлений для потребителя служат тематические рестораны, например, сети *Ramforest Cafe* Эти заведения оформлены таким образом, что посетители постоянно развлекаются находясь в окружении аквариумов, живых попугаев, водопадов, игрушечных обезьянок, говорящих деревьев, сообщающих интересные сведения об окружающей среде, даже временами слышны раскаты грома и видны вспышки молний [16]

6. *Усовершенствование услуг* Самый распространенный вид нововведений заключается в незначительных изменениях, которые вносят в существующие продукты, в том числе усовершенствование самого основного продукта или услуг, его дополняющих

7. *Изменения стиля* Самый простой вид нововведений, он обычно не связан с изменениями процессов или с повышением эффективности обслуживания И тем не менее, эти изменения нередко бывают весьма заметными, создают творческую атмосферу и способствуют повышению мотивации сотрудников сервисной компании В качестве примера можно привести изменение цветового оформления офисов и транспортных средств компании, пошив новой униформы для персонала, изменение дизайна банковских чеков или незначительные изменения сценариев обслуживания для сотрудников компании

Как видим, нововведения в сервисной сфере могут проводиться на нескольких разных уровнях Не каждый тип нововведений оказывает влияние на характеристики сервисного продукта и сказывается на опыте, который потребитель переживает в ходе процесса обслуживания Разные категории типов нововведений в бизнесе описаны во врезке "Материалы исследований"

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ

Исследователи консультационного агентства *Doblin Group* в Чикаго утверждают, что все нововведения можно разделить на 10 категорий по применению: инновации бизнес-моделей, сетей, усовершенствование процессов, основные процессы, эффективность продукта, продуктовые системы, обслуживание, каналы распределения, марка и опыт потребителей. Основываясь на этом, они разработали метод составления трехмерных "карт новаторства" в отрасли по всем этим категориям, которые отображают изменения фокуса и интенсивности в каждой категории [17]. Они пришли к выводу, что, по мере того как отрасль становится все более зрелой, в ней наблюдается перенасыщение инновациями в одной или нескольких категориях при том, что другие категории полностью игнорируются. Исследования компании *Doblin* показали, что большинство компаний сферы услуг сосредоточили свои усилия, занимаясь нововведениями, главным образом на создании бизнес-сетей (союзов, альянсов либо на использовании сторонних организаций для выполнения тех или иных видов работ) либо на усовершенствовании процессов (многие из них

связаны с повышением эффективности деятельности "за кулисами"), нововведения в таких категориях, как каналы распределения и обслуживание потребителей, встречаются значительно реже Однако, хотя эти выводы справедливы по отношению ко всей отрасли в целом, истинные новаторы часто выделяются из общей массы Так, исследователи *Doblin* отмечают, что в сфере авиаперевозок инновации в таких категориях, как создание сетей, усовершенствование процессов и обслуживание потребителей, внедрялись относительно активно, однако некоторые компании, такие как *Virgin, Southwest, BA*, уделяли довольно много внимания нововведениям в категории опыта потребителей

Используя "карты новаторства", изображенные на рис 8 6, вы можете сравнить модели внедрения нововведений инноваций в течение десяти лет (1988–1998) в таких сервисных отраслях, как аренда недвижимости и коммерческие банки

Рис 8.6. "Карты новаторства", составленные *Doblin Group*

Источник www doblin com/Landscapes, January 2000

Если взять сферу аренды недвижимости в целом, то в течение этих десяти лет основное внимание уделялось усовершенствованию процессов, хотя в последнее время наблюдался рост инвестиций в инновации, связанные с созданием бизнес-сетей, а уровень инноваций в категории каналов распределения начиная с 1990 года, когда наблюдался пик развития этой категории, постоянно снижался. Мы также видим, что уровень нововведений в категории услуг был довольно высоким, в то время как в категории эффективности продукта и опыта потребителей он практически отсутствовал. В отличие от этой отрасли, в среде коммерческих банков наблюдался высокий уровень нововведений в категории создания сетей и совершенствования процессов, постоянные нововведения в категории услуг и каналов распределения, а в последнее время несколько поднялся уровень инноваций в категориях эффективности продукта, продуктовой системы, марки и опыта потребителей.

Комментируя особый случай, т.е. широкое распространение Internet-компаний, исследователи *Doblin* сказали следующее.

> "Нормальные" компании в первую очередь инвестируют средства в развитие продукта, а только потом думают о внедрении инноваций, которые повысят их ценность. А такие начинающие Internet-компании, как *E*Trade* и *Quicken* (обе специализируются на финансовых услугах) поступают совершенно наоборот. Они начинают с другого конца: в первую очередь они думают о бизнес-моделях и опыте потребителей, а затем уже переходят к планированию продуктов, услуг и процессов.

Источник: Doblin Group на сайте `doblin.com/landscapes`, 1999.

Реинжиниринг сервисных процессов

Дизайн сервисных процессов оказывает влияние не только на потребителей, но и на затраты, скорость обслуживания и продуктивность, с которой достигается желаемый результат. Повышение продуктивности оказания услуг часто требует ускорения общего процесса (или времени прохождения цикла), поскольку затраты на оказание услуг обычно зависят от того, сколько времени занимает каждый этап процесса, плюс время простоев между всеми этими этапами. Реинжиниринг заключается в анализе и реконструкции процессов, чтобы их усовершенствовать [18]. Чтобы снизить общее время процесса, аналитики должны выделить все его этапы; определить, сколько времени они занимают, найти возможности их ускорения (или даже полного устранения), максимально сократить время простоев. Один из наиболее эффективных методов ускорения процессов заключается в том, что несколько заданий выполняются параллельно, а не в какой-то определенной последовательности. Вот простой бытовой пример. Опытная хозяйка не ждет, пока приготовится жаркое, чтобы нарезать салат, а делает это одновременно. Для наглядного отображения всех аспектов процесса сервисные компании пользуются структурными схемами.

Исследования сервисного процесса часто приводят к разработке методов обслуживания, которые радикально отличаются от используемых подходов, поэтому нередко появляются абсолютно новые концепции оказания услуг. Среди таких методов можно назвать устранение некоторых дополнительных услуг и добавление других, введение самообслуживания и переосмысление того, где и когда должна оказываться услуга.

На рис. 8.7 этот принцип наглядно проиллюстрирован с помощью простых блок-схем на примере четырех методов ресторанного обслуживания, альтернативных по отношению к ресторану с полным комплексом обслуживания, работа которого описана на структурной схеме на рис. 8.4.

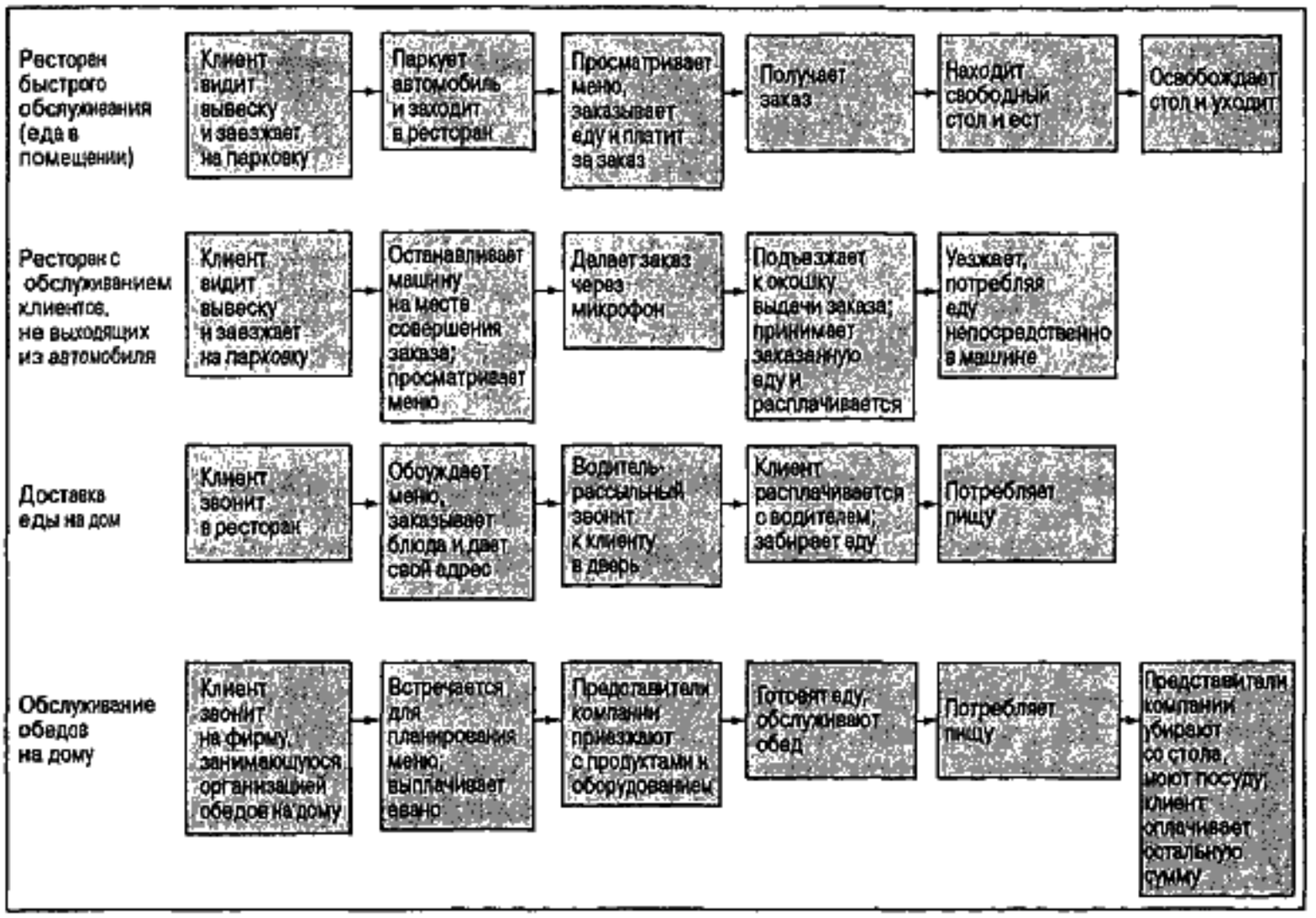


Рис. 8.7. Блок-схемы для разных сценариев обслуживания в системе общественного питания

Взгляните на этот рисунок и сравните, чем отличаются операции, происходящие "на сцене" в ресторане быстрого обслуживания, в ресторане с подъездом и обслуживанием клиентов прямо в автомобилях, при доставке еды на дом и при обслуживании обедов на дому. Каким образом, с точки зрения потребителя, изменены сценарии обслуживания по сравнению с описанным выше рестораном с полным комплексом обслуживания *Chez Jean* (какие услуги добавлены, а какие, наоборот, устранены)? И как в каждом из этих случаев изменения влияют на деятельность "за кулисами"?

Товары как источник новых сервисных идей

Когда товары и услуги представляют одни и те же основные преимущества, они становятся взаимозаменяемыми конкурентами. Например, если вам надо подстричь траву на газоне перед домом, вы можете купить газонокосилку и сделать это самостоятельно либо обратиться в соответствующую специализированную службу. Подобные решения потребители обычно принимают, основываясь на своих навыках, физических способностях и наличии свободного времени, а также учитывая такие факторы, как сравнительные затраты на покупку товара и использование услуг, место для хранения купленных продуктов и вероятная частота потребности в этих услугах или товарах. Услуги в основном представляют альтернативу ситуации, когда потребитель владеет физическим товаром или выполняет нужную работу сам. На рис. 8.8 показаны четыре разных варианта, как человеку получить обработанный текст и совершить путешествие на автомобиле. Три из этих вариантов предполагают обращение к сервисным службам. Они основаны на выборе между владением и прокатом необходимого товара, самообслуживанием и наймом для выполнения конкретного задания другого человека.

	При владении физическим товаром	При использовании физического товара, взятого напрокат
Выполнение работы самостоятельно	• Управление своим автомобилем • Введение текста на своем компьютере	• Езда в автомобиле, взятом напрокат, водит сам клиент • Введение текста на компьютере, взятом напрокат, клиент печатает сам
Наем работника для выполнения работы	• Наем водителя для вождения машины клиента • Наем машинистки для ввода текста на компьютере клиента	• Прокат такси или лимузина • Отправка работы в компанию, оказывающую услуги по вводу текста

Рис. 8.8. Сервис как замена владения и/или самостоятельного использования физических товаров

В каждом новом товаре заложен потенциал формирования потребности в услугах, связанных с его владением и использованием (особенно если этот продукт очень ценен и предназначен для длительного пользования). Так, промышленное оборудование, как правило, нуждается в постоянном техническом обслуживании в течение всего срока его эксплуатации, начиная с момента доставки и установки и заканчивая техническим обслуживанием, чисткой, консультированием, устранением неполадок, усовершенствованиями и ремонтом. Исторически сложилось, что услуги, связанные с послепродажным обслуживанием таких товаров, как грузовики, станки для заводов, локомотивы, компьютеры и сверхзвуковые самолеты, стали источником постоянного дохода в течение многих лет после их фактической продажи.

Роль исследований в создании новых услуг

А если компания создает новую услугу "с нуля", как ей определить, какие именно характеристики будут обладать для целевых потребителей наибольшей ценностью и какой должна быть цена? Об этом трудно узнать, не спросив при этом самих потребителей. Таким образом возникает необходимость в исследованиях. Давайте рассмотрим, как компания *Marriott* использовала опыт и работу специалистов по исследованиям рынка при разработке новых услуг в гостиничном бизнесе.

Когда компания *Marriott* занималась созданием новой сети гостиниц для деловых путешественников (она впоследствии стала широко известна как *Courtyard by Marriott*), для разработки оптимальной структуры новой сервисной концепции была нанята команда экспертов по исследованию рынка [19]. Поскольку существуют четкие ограничения, какой объем услуг и удобств следует предлагать потребителю за определенную цену, компании необходимо было узнать, каким образом потребители будут оценивать уровень ценности ее услуг, предлагаемый ею за ту или иную цену. Надо было определить, как потребители оценивают различные характеристики обслуживания в гостинице, т.е. какие сервисные характеристики они ценят выше всего. Компания *Marriott* стремилась определить, существует ли ниша между гостиницами с полным обслуживанием и недорогими мотелями, особенно в тех местах, в которых спрос на гостиничные услуги был недостаточно велик, чтобы большая гостиница с полным комплексом услуг имела достаточное количество постояльцев. Если такая ниша существовала, руководители компании были намерены приступить к разработке такого сервисного продукта, который с успехом заполнил бы ее.

Выборка для исследования была составлена из 601 потребителя, которые были жителями четырех крупнейших городских районов. Исследователи использовали сложный метод, известный под названием *объединенный анализ*, в ходе которого респондентов

просят оценить разные группы характеристик, чтобы определить, какой набор свойств за конкретную цену представляет наибольшую ценность для них. В исследовании компании *Marriott* 50 характеристик были подразделены на следующие семь факторов (или наборов характеристик), каждый из которых включал ряд разных свойств, выявленных на основе детального изучения предложений конкурентов *Marriott*.

1. *Внешние факторы.* Форма зданий, окружающий пейзаж, тип и расположение бассейна, размер гостиницы.
2. *Характеристики номеров.* Размер и оформление номера, наличие климатического контроля, системы для развлечений, расположение и тип ванной, другие удобства.
3. *Услуги, связанные с обслуживанием едой.* Тип и расположение ресторанов, меню, обслуживание в номерах, наличие продуктового магазина для постояльцев гостиницы и кухонь в номерах.
4. *Оборудование общих помещений для отдыха.* Расположение, атмосфера и тип посетителей.
5. *Услуги.* Заказ, регистрация, выписка из гостиницы, лимузин до (из) аэропорта, доставка багажа, массажный центр, услуги секретаря, прокат автомобилей, прачечная и посыльный.
6. *Оборудование для отдыха.* Сауна, спортивный зал, теннисные корты, игровая комната, детская площадка.
7. *Охрана.* Охранники, дымовые детекторы, видеокамера круглосуточного наблюдения.

По каждому из этих семи факторов респондентам были представлены карточки, которые отображали разный уровень обслуживания. Так, например, карточка "Характеристики номеров" включала девять характеристик, каждая из которых имела три—пять разных уровней. Таким образом, дополнительные удобства ванной комнаты колебались от "маленького кусочка мыла" до "большого куска мыла, пакета шампуня, полирующей губки для обуви", до "большого куска мыла, геля для душа, шапочки для душа, набора иголок-ниток, шампуня, специального мыла" и, наконец, до самого высокого уровня — "большого куска мыла, геля для душа, шапочки для душа, набора иголок-ниток, зубной пасты и т.д.".

На втором этапе анализа респондентам представили несколько типов гостиниц, каждый из которых демонстрировал разные уровни обслуживания по различным характеристикам всех семи факторов. Респондентов просили оценить по пятибалльной шкале вероятность того, что они захотели бы остановиться в гостинице при заданных характеристиках по определенной цене за одни сутки пребывания (рис. 8.9).

Данное исследование дало компании возможность разработать детальные рекомендации относительно дальнейшего выбора из почти 200 характеристик и элементов услуг, выявив именно те из них, которые представляли наибольшую ценность для потребителей целевых сегментов за цену, которую они готовы были за них заплатить. Очень важно, что исследование было сосредоточено не только на выявлении желаний людей, совершающих бизнес-путешествия; исследователи постарались также выявить аспекты обслуживания, которые нравились потребителям данного типа, но при этом они не были готовы платить за них (ведь понятно, что между этими двумя чувствами действительно есть разница!). Используя эти собранные исследователями данные, команда специалистов-разработчиков смогла удержаться в рамках определенной цены, предоставив при этом потребителям их целевого рынка характеристики услуг, которые ценились ими выше всего.

Цена за ночлег в номере составляет 44,85 доллара

Размер здания, бара или холла

Крупный (на 600 номеров) 12-этажный отель:

- с тихим баром и холлом
- с закрытыми центральными коридорами и лифтами
- с огромными окнами во всех номерах

Пейзаж, двор

Рядом со зданием просторный двор

- Вид из номеров открывается на живописный двор:
  - — со множеством деревьев и кустов
  - — с бассейном для плавания с фонтаном
  - — с верандами, где постояльцы могут сидеть, загорать, отдыхать

Питание

Небольшой холл и ресторан, в котором постояльцы и их друзья могут пообедать (поужинать) за умеренную цену

- Ограниченный завтрак, состоящий из соков, фруктов, готовых зерновых блюд и яичницы с беконом
- Обед — только суп и сэндвичи
- Ужин — салат, суп, сэндвичи, шесть основных горячих блюд, включая стейк

Качество номеров мотеля (гостиницы)

По качеству меблировки, ковров и других элементов обстановки в комнатах сравнимо с:

- номерами сети Hyatt Regencies
- номерами сети Westin "Plaza" Hotels

Размер и функциональность номеров

Номера на один метр длиннее, чем типичный гостиничный (мотельный) номер с местом, достаточным для

- удобной софы-кровати и двух стульев
- большого письменного стола
- кофейного столика
- кофеварки и маленького холодильника

Стандарты обслуживания

Полный комплекс обслуживания, включая:

- системы быстрой регистрации, выписки из гостиницы
- надежные услуги по передаче сообщений
- услуги слухящего-носильщика (сбор белья и доставка его в (из) прачечную)
- услуги коридорного
- услуги слухящего (обычно консьержа), который, как правило, бесплатно, занимается бронированием и покупкой билетов
- по чистоте, уровню содержания и управлению сравнимы с:
  - — сетью Hyatt
  - — сетью Marriott

Возможности для отдыха

- бассейны в здании и перед зданием
- небольшой закрытый бассейн с джакузи
- хорошо оборудованный зал, площадка для игр

Охрана

- услуги ночного охранника с семи вечера до семи утра
- во всех помещениях гостиницы есть огнетушители

Проставьте "X" в той ячейке, которая повышает вероятность того, что вы остановитесь в такой гостинице (мотеле) по предложенной нами цене

Останавливался бы практически всегда	Останавливался бы регулярно	Останавливался бы периодически	Останавливался бы редко	Не останавливались бы никогда
☐	☐	☐	☐	☐

Примечание. Это полное описание предложения гостиничных услуг представляет собой одну из 50 карточек, составленных с помощью дробного факторного анализа по семи аспектам, каждый из которых представлен пятью уровнями (разработка команды исследователей компании Marriott). Каждый респондент получил пять таких карточек, составленных по единой исходной схеме.

Рис. 8.9. Модель предложения гостиничных услуг

Источник. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shuffler, Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", *Interfaces*, January–February 1989, p. 25–47.

Компания *Marriott* осталась настолько удовлетворена результатами проведенных ею исследований, что построила сразу три гостиницы типа *Courtyard by Marriott*. Испытав новую концепцию на практике, в реальных условиях, и незначительно ее откорректировав, компания создала крупную гостиничную сеть, работающую под лозунгом "*Courtyard by Marriott* — гостиницы для потребителей, путешествующих в деловых целях". Новая концепция гостиницы заполнила нишу на рынке продуктом, который представлял оптимальное сочетание цены, которую потребители были готовы платить, с физическими характеристиками и характеристиками услуг, которые им больше всего нравились. Успех этого проекта привел к тому, что компания *Marriott*, используя эту же методологию исследований, разработала на основе запросов потребителей дополнительные продукты — номера Fairfield и апартаменты Spring Hill.

Успешные стратегии разработки новых услуг

До недавнего времени исследования, направленные на выявление факторов успеха на рынке новых продуктов, большей частью ограничивались изучением промышленного и корпоративного рынков сбыта и были сосредоточены прежде всего на разработке новых товаров. По мнению К. Стори и К. Изингвуда, при разработке новых видов услуг основной продукт имеет второстепенное значение, а главную роль играют качество общего сервисного предложения и его маркетинговая поддержка. Они утверждают, что для достижения успеха по этим параметрам компания должна максимально хорошо знать рынок: "Если компания не знает досконально своего рынка, потребителей и конкурентов, то вероятность того, что ее новый продукт будет успешным, ничтожно мала" [20].

Другие исследователи, С. Такс и Я. Стюарт, считают, что новые услуги должны определяться на основе оценки изменений текущей сервисной системы, необходимых для их введения, а также на основе характера взаимодействий между участниками (людьми), процессами и физическими элементами этой системы (например, инструментарием и оборудованием) [21]. Для оценки экономической целесообразности и риска, связанного с разработкой и внедрением новых услуг в имеющуюся сервисную систему компании, они предложили цикл планирования, состоящий из семи этапов.

Компании сферы услуг страдают от неудач при введении новых продуктов не меньше, чем производственные фирмы, процент неудач которых здесь довольно высок. Так, в последнее время предприниматели создали тысячи новых так называемых компаний "dot-com", призванных оказывать услуги через Internet, однако, по оценкам специалистов, в ближайшее время большинство из них потерпит крах. В какой же степени тщательно проводимые и контролируемые процессы разработки новых услуг способны повысить коэффициент успеха при их выводе на рынок сбыта? Исследование, проведенное С. Эджетом и С. Паркинсоном, было сконцентрировано на выявлении и разграничении успешных и неуспешных случаев внедрения новых видов финансовых услуг [22]. Они выявили три фактора, оказывающих самое большое влияние на будущее новых видов услуг. В представленном ниже списке они приведены по уровню важности.

1. *Синергизм рынка.* Новый продукт должен хорошо вписываться в существующий имидж компании, обеспечивать значительные преимущества по сравнению с предложениями конкурентов по удовлетворению известных потребностей клиентов и пользоваться постоянной и серьезной поддержкой фирмы и ее филиалов как на этапе вывода этого продукта, так и позже. Более того, фирма должна отлично разбираться в поведении потребителей при принятии решений о покупке услуг.

2. *Факторы организационного характера* Необходимо эффективное межфункциональное сотрудничество и координация Персонал, занимающийся разработкой новых продуктов, должен отлично знать предмет своих исследований и понимать, насколько новые продукты важны для их компании
3. *Факторы исследования рынка* Детальное и научно обоснованное исследование рынка должно проводиться на ранней стадии процесса разработки новых продуктов, при этом необходимо четко знать, какая информация должна быть получена в результате этих исследований Концепция продукта должна быть четко определена до начала исследований на местах

Примерно такие же выводы были сделаны после опроса 78 менеджеров по маркетингу компаний, оказывающих финансовые услуги, направленного на определение того, какие из продуктов оказались успешными, а какие — нет [23] В этом случае основными факторами успеха были названы *синергизм* (продукт и фирма взаимно соответствуют по параметрам опыта и имеющимся ресурсам, необходимым для эффективного обслуживания) и *внутренний маркетинг* (поддержка персонала компании, направленная на его понимание и знание нового продукта и связанных с ним сервисных систем еще до вывода продукта на рынок, а также предоставление сотрудникам подробной информации о конкурентах компании) Следует, однако, признать, что, к сожалению, многие фирмы, внедряя новые продукты, не используют должного системного подхода. Так, опрос 43 менеджеров по маркетингу ведущих фирм Великобритании, работающих в сфере банковских услуг, телекоммуникации, страхования, транспорта и средств массовой информации, показал, что только половина из этих компаний имеет четкую и официальную стратегию разработки новых услуг Идеи часто генерировались только на основе конкретных ситуаций и условий, метод отсеивания неудачных идей, который преобладал, не обеспечивал должной поддержки стратегического направления [24]

Успех *Courtyard by Marriott* в совершенно другой сервисной отрасли (обслуживание человека с большим количеством осязаемых элементов) подтверждает точку зрения, что использование высокоструктуризированного процесса разработки новых услуг значительно повышает шансы компании на успех при комплексной инновации своих услуг Тем не менее необходимо отметить, что при усложнении структуры этого процесса фирмы нередко сталкиваются с определенными ограничениями Б Эдвардсон, Л. Хаглунг и Я. Матсон провели анализ процессов разработки новых услуг в сфере телекоммуникационных, транспортных и финансовых услуг Они пришли к следующему выводу

> Такие сложные комплексные процессы, как разработка новых услуг, вообще не подлежат формальному планированию Творчество и инновации не могут основываться только на планировании и контроле В процессе разработки новых услуг непременно должны присутствовать определенные элементы импровизации, анархии и внутренней конкуренции Мы считаем, что в данном случае необходим обобщенный подход Необходимо обеспечить баланс между формальным планированием и контролем, с одной стороны, и творчеством — с другой Только тогда новые услуги добьются успеха на рынке [25]

И наконец, следует упомянуть о потенциале изменения структуры уже существующих услуг. Л Берри и С. Лампо высказали предположение, что "Сервисные компании могут проявить новаторство для уже имеющихся услуг точно так же, как для услуг, которых еще не существует" [26]. Так, среди возможных направлений деятельности, следует упомянуть о введении самообслуживания, об оказании услуг на дому или в офисе потребителя, ускорении досервисного процесса, о предложении пакетов услуг и об изменении структуры осязаемых элементов сервисного контакта

Резюме

Инновации имеют первостепенное значение для эффективности маркетинга, но крупные инновации услуг встречаются довольно редко Намного чаще компании пользуются новыми технологиями, чтобы оказывать уже существующие услуги новыми методами В зрелых, развитых отраслях основная услуга может стать предметом торговли, товаром Поиск конкурентного преимущества часто основывается на усовершенствовании дополнительных услуг, которые окружают основной сервисный продукт и повышают его ценность В этой главе мы сгруппировали дополнительные услуги в восемь категорий, окружающих основной продукт подобно тому, как лепестки окружают сердцевину цветка

Основной вывод который можно сделать на основе концепции "цветка услуги", заключается в том, что при предоставлении разных видов основных продуктов часто используются одни и те же дополнительные элементы Поэтому клиенты могут сравнивать одну отрасль промышленности с другой, например "Если мой биржевой маклер может дать мне четкую документацию об объеме операций на моем счете, то почему так не делает магазин, куда я хожу за покупками?", "Если моя любимая авиакомпания предоставляет услуги по бронированию, то почему этого не делают в моем любимом французском ресторане?" Эти вопросы служат ярким подтверждением того, что менеджеры сферы услуг должны изучать работу предприятий за пределами своей отрасли, находить лучших из лучших в предоставлении тех или иных дополнительных услуг и использовать их опыт

Менеджеры должны понимать, насколько важно правильно подобрать комплекс дополнительных элементов обслуживания — не больше и не меньше, чем требуется, — и создать эффект синергизма, обеспечивая их постоянное и эффективное внутреннее взаимодействие и взаимовлияние Для того чтобы определить, какие элементы услуги выбрать и на каком именно этапе (с учетом предлагаемой цены услуги), часто весьма полезно провести соответствующие исследования Для создания сервисного процесса, который выделялся бы среди предложений конкурентов и воспринимался потребителями как марка, необходимо обеспечить последовательность и постоянство элементов услуг на всех его этапах Задача в данном случае заключается не в том, чтобы у "цветка услуги" было как можно больше "лепестков", а в том, чтобы каждый "лепесток" имел правильную форму и повышал привлекательность основного продукта с точки зрения целевых потребителей

ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте структурную схему сервисного процесса в ресторане бизнесе, описанную в этой главе (см рис 8 4), и определите и классифицируйте все дополнительные услуги, перечисленные в этой схеме
2. Объясните роль, которую играют дополнительные услуги Могут ли они использоваться при продаже товаров и при оказании услуг? Как они связаны с маркетинговой стратегией компании?
3. Объясните, в чем разница между дополнительными услугами, облегчающими использование основных компонентов продукта, и дополнительными услугами, усиливающими привлекательность продукта Приведите по несколько примеров услуг каждого типа, основываясь на своем личном опыте обслуживания за последнее время

4. Каким образом в маркетинге услуг используются марки? В чем различие между корпоративной маркой, например *Marriott*, и названиями ее других сетей мотелей и гостиниц?
5. Какие выгоды и преимущества получает авиакомпания *British Airlines* от использования таких субмарочных названий, как Club World или Euro Traveller? Почему бы ей не использовать простое подразделение на бизнес-класс и эконом-класс?
6. Какова цель использования таких сложных аналитических методов, как объединенный анализ, при разработке новых видов услуг?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Приведите несколько реальных примеров создания марок финансовых услуг, например определенных видов банковских счетов или страховой политики, и опишите их основные характеристики Какое значение эти марки имеют для потребителей?
2. Составьте подробные структурные схемы следующих сервисных процессов·
   - ремонт поломанного велосипеда,
   - подача заявления на поступление в колледж или университет,
   - прокат автомобиля,
   - один или несколько из четырех разных вариантов обслуживания в системе общественного питания, представленных на рис. 8 7.
3. С какими сбоями сервисного процесса вам пришлось столкнуться за последние две недели? Были ли неудачи связаны с основным продуктом или с дополнительными элементами услуги? Определите возможные причины возникновения таких проблемных ситуаций. Каким образом фирма могла бы предотвратить их возникновение в будущем?

КОММЕНТАРИИ

1. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, p. 73–80.
2. Pierre Eigler, Eric Langeard, "Services as Systems: Marketing Implications", in P. Eigler, E. Langeard, C.H. Lovelock, J.E.G. Bateson, R.F. Young (ed.), *Marketing Consumer Services· New Insights* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), p. 83–103 Предыдущий вариант этой статьи был напечатан на французском языке в *Revue Francaise de Gestion*, March–April 1977, p. 72–84
3. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), p. 74
4. См. работу G. Lynn Shostack, "Understanding Services through Blueprinting", in T A. Schwartz, D.E. Bowen, S.W. Brown (ed.), *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), p. 75–90.
5. См. работу G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, January–February 1984, p. 133–139.

6. Jane Kingman-Brundage, "The ABCs of Service System Blueprinting", in M.J. Bitner, L.A. Crosby (eds.), *Designing a Winning Service Strategy* (Chicago: American Marketing Association, 1989).

7. Дэвид Майстер, нынешний президент *Maister Associates*, ввел термин OTSU, преподавая в Гарвардской бизнес-школе в 1980-х годах.

8. Для примера см. работы Eric J. Arnould, Linda L. Price, "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, June 1993, p. 24–25; Nick Johns, Phil Tyas, "Customer Perceptions of Service Operations: Gestalt, Incident or Mythology?", *Service Industries Journal*, July 1997, p. 474–488.

9. "How Marriott Makes a Great First Impression", *Service Edge*, May 1993, p. 5.

10. David E. Hansen, Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance during the Service Encounter: What's a Good Start Worth?", *Journal of Service Research*, February 1999, p. 227–235.

11. Концепция "цветка услуги", представленная в этом разделе, была впервые описана в работе Christopher H. Lovelock, "Cultivating the Flower of Service: New Ways of Looking at Core and Supplementary Services", in P. Eigler, E. Langeard (eds.), *Marketing, Operations, and Human Resources: Insights into Services* (Aix-en-Provence, France: IAE, Iniversete d'Aix-Marseille III, 1992), p. 296–316.

12. Calmetta Coleman, "Fliers Call Electronic Ticketing a Drag", *Wall Street Journal*, January 17, 1997, p. B1.

13. James C. Anderson, James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, January–February 1995, p. 75–83.

14. Robert Ayling, "British Airways: Brand Leadership Results from being True to our Long-term Vision", in F. Gilmore (ed.), *Brand Warriors* (London: HarperCollins-Business, 1997), p. 42.

15. См. работы James Traub, "Drive-Thru U.", *New Yorker*, October 20 and 27, 1997; Joshua Match, "Virtual You", *Inc. Magazine*, January 1998, p. 84–87.

16. Chad Rubel, "New Menu for Restaurants: Talking Trees and Blackjack", *Marketing News*, July 29, 1996, p. 1.

17. Nicholas G. Carr, "Visualizing Innovation", *Harvard Business Review*, September–October 1999, p. 16.

18. См, например, работу Michael Hammer, James Champty, *Reengeneering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993).

19. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", *Interfaces*, January–February 1989, p. 25–47.

20. Chris D. Storey, Christopher J. Easingwood, "The Augmenting Service Offering: A Conceptualization and Study of its Impact on New Service Success", *Journal of Product Innovation Management*, 1998, p. 335–351.

21. Stephen S. Tax, Ian Stuart, "Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems", *Journal of Retailing*, January 1997, p. 105–134.

22. Scott Edgett, Steven Parkinson, "The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure", *International Journal of Service Industry Management*, April 1994, p. 24–38.

23. Christopher Storey, Christopher Easingwood, "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services", *Service Industries Journal*, July 1993, p 40–54

24. David Kelly, Chris Storey, "New Service Development Initiation Strategies", *International Journal of Service Industry Management*, January 2000, p 45–62

25. Bo Edvardsson, Lars Haglund, Jan Mattsson, "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services", *International Journal of Service Industry Management*, February 1995, p 24–35, 34 См также статью Bo Edvardsson, Jan Olsson, "Key Concepts for New Service Development", *Service Industries Journal*, April 1996, p 140–164

26. Leonard L Berry, Sandra K Lampo, "Teaching on Old Service New Tricks The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research*, February 2000, p 265

Глава 9

Стратегии ценообразования в сфере услуг

Кто такой циник? Это человек, который знает цену всему и не ценит ничего

— Оскар Уайльд

Вы никогда не обращали внимания на то, каким огромным количеством терминов пользуются сервисные организации для описания назначаемых ими цен? Университеты говорят об *оплате за обучение*, фирмы, предоставляющие профессиональные услуги, взимают с клиентов *платежи*, банки получают *проценты* и назначают *дополнительную цену* за дополнительные услуги, некоторые мосты, туннели, транспортные магистрали собирают с проезжающих *пошлину*; транспортные фирмы требуют от пассажиров оплатить *стоимость проезда*, клубы распространяют *абонементы*, посреднические фирмы работают за *комиссионные* Землевладелец получает *ренту*, музеи – *плату за вход*, коммунальные предприятия назначают *тарифы*, страховые компании используют *страховые выплаты*, а гостиницы взимают с постояльцев определенную *стоимость номера* Появление такой обширной и разнообразной терминологии служит сигналом того, что ценовая политика многих организаций в сфере услуг значительно отличается от политики ценообразования производственных организаций

Ценообразование, один из ключевых компонентов маркетингового комплекса в сфере услуг — 8Ps, нередко считают скучной и неинтересной задачей, которая скорее связана с бухгалтерским учетом и финансами, чем с маркетингом Однако в сервисной сфере это весьма сложная и интересная задача, решение которой требует активного участия маркетологов, которые знают и понимают потребности и поведение своих потребителей, а также операционных менеджеров, которые должны понимать, насколько важно обеспечить максимальное соответствие уровня спроса на предоставляемые компанией услуги ее мощностям

В коммерческих организациях основная задача заключается в том, чтобы разработать ценовую политику, позволяющую фирме получать прибыль Сложность этой задачи значительно повышается вследствие того, что определить затраты в сервисной сфере намного труднее, чем в производственной А если менеджеры не могут достаточно правильно оценить затраты своей фирмы, у них не будет уверенности в том, что цены, установленные ими на услуги, покроют издержки компании на их создание и предоставление Конкуренты, затраты которых ниже, могут назначать на свои услуги более низкие цены, и при этом все же получать прибыль Другая сложная задача заключается в том, чтобы привести ценность услуги, воспринимаемую потребителями, в соответствие с ценой, которую они готовы за нее заплатить Для этого менеджеры компании должны понимать, какие еще дополнительные затраты ложатся на плечи потребителей при покупке и пользовании услугами, включая затраты нефинансового характера, например время и усилия Менеджеры также должны понимать, что одна и та же услуга оценивается разными потребителями по-разному, что означает потенциальную возможность назначать для разных сегментов рынка разные цены

Поскольку услуги часто состоят из многих компонентов, фирмы оказываются перед выбором одного из нескольких способов получения прибыли от потребителей Стратегии ценообразования приобретают довольно творческий характер и предлагают потребителям возможность выбирать из разных цен за разные модификации услуг либо даже за одни и те же услуги, предоставляемые в разное время Однако следует помнить, что сервисные фирмы должны действовать в данном случае очень осторожно, иначе их ценовые схемы станут настолько сложными и трудными для сравнения, что они просто запутают потребителей А политика намеренного использования запутанных и сложных ценовых схем, направленная, кроме всего прочего на то, чтобы замаскировать некоторые элементы затрат, о которых потребители узнают только после потребления и оплаты услуг, вполне может привести к обвинению фирмы в неэтичном поведении

В этой главе мы обсудим роль ценообразования в маркетинге услуг и рассмотрим при этом следующие вопросы

1. Каким образом цена за услуги связана с другими издержками и нагрузками, которые ложатся на потребителей?
2. Какие факторы влияют на стратегию ценообразования в секторе услуг?
3. В каких случаях стратегии ценообразования в сфере услуг могут привести в возникновению проблем этического характера?
4. Какие типы финансовых затрат несут сервисные организации?
5. Что должно лежать в основе стратегии ценообразования в сервисной сфере?

Стоимость услуг с точки зрения потребителей

С точки зрения потребителей цена услуг, запрашиваемая сервисной компанией в денежном выражении, — не всегда единственные затраты, которые они несут при покупке и пользовании услугами В главе 4 мы представили вам концепцию обмена, согласно которой любой маркетинг связан с обменом ценностями между поставщиками и потребителями. Приобретая услугу (или другой продукт), потребитель надеется получить ряд преимуществ, ожидаемая ценность которых превышает затраты на ее получение. Эти затраты включают как финансовые, так и нефинансовые издержки.

Определение издержек потребителей

Финансовые затраты, связанные с приобретением услуги, включают в себя не только цену, которая выплачивается потребителем компании, их предлагающей, но и затраты, которые он несет при поиске, покупке и использовании услуги Давайте рассмотрим это на очень простом примере. Для супружеской пары, имеющей малолетних детей, затраты на поход в кинотеатр, как правило, значительно превышают цену одного билета, умноженную на два, поскольку они могут включать такие затраты, как оплата услуг няни, на дорогу в кинотеатр, на парковку, на еду и напитки Очевидно, что в данном случае определенную роль играет сегментация рынка, поскольку затраты бездетных потребителей на просмотр того же фильма в том же кинотеатре, которые живут поблизости от него, могут оказаться значительно ниже.

Нефинансовые издержки потребителей включают затраченное ими время и усилия, а также всевозможные неудобства, связанные с поиском, покупкой и использованием услуг Участие потребителей в процессе оказания услуг (что особенно важно для услуг, направленных на человека, и для самообслуживания) означает, что потребители несут умственную и физическую нагрузку и подвергаются нежелательному воздействию на органы чувств (это может быть шум, жара, неприятные запахи и т.д.). Услуги, которые обладают четкими атрибутами доверия и опыта, часто приводят также к психологическим затратам, например, вызывают беспокойство потребителя. Как отмечалось в главе 4, нефинансовые затраты, связанные с обслуживанием, можно разделить на четыре разные категории

1. Затраты времени.
2. Физические затраты (например, усталость и всевозможные неудобства)
3. Психологическая нагрузка (например, умственные усилия и негативные чувства).
4. Сенсорные раздражители (неприятные ощущения, испытываемые одним из пяти чувств человека).

Понятие чистой ценности

Когда потребители приобретают ту или иную услугу, они сравнивают ее преимущества, как они их воспринимают, с издержками, которые влечет за собой ее приобретение. Рассмотрим этот вопрос, обратившись к вашему собственному опыту Покупатель рассматривает преимущества, которые сможет получить от услуги в обмен на вложение денег, времени и приложение усилий. Хотя в этой главе мы рассматриваем цены главным образом в денежном выражении, вы наверняка замечали, что люди часто готовы доплатить ту или иную сумму, чтобы сэкономить время, свести к минимуму нежелательные усилия и получить в процессе обслуживания больше удобств. Иными словами, они готовы заплатить более высокую цену (что означает финансовые издержки при обслуживании) для снижения своих нефинансовых затрат

Признавая необходимость разных комбинаций финансовых и нефинансовых издержек, сервисные компании иногда создают несколько уровней обслуживания. Так, например, авиакомпании и гостиничные сети предлагают сразу несколько классов обслуживания, обеспечивая таким образом своим потребителям дополнительные преимущества, если те заплатят за услугу большую цену. Существенным для людей, выбравших ночлег в дешевом мотеле сети *Motel 6*, будет то, что они должны отказаться от физического комфорта и огромного количества дополнительных услуг, повышающих ценность гостиничного сервиса, которыми они могли бы наслаждаться, например, в трехзвездочной гостинице *Holiday Inn*, взимающей соответственно намного более высокую цену. Точно также компания, покупающая программное обеспечение

у фирмы *Sun Microsystems*, выбрав "серебряный" уровень обслуживания, не может рассчитывать на такую же скорость обслуживания, такие же часы работы и дополнительные преимущества, какие предлагаются на "платиновом" уровне

Проведенные исследования позволяют высказать предположение, что определение ценности потребителями очень часто носит предельно субъективный, личностный характер В ходе одного такого исследования было выделено четыре широких определения ценности услуг, данных потребителями ценность — это низкая цена, ценность — это то, что я хочу получить от продукта, ценность — это качество, которое я получаю за цену, которую плачу, ценность — это то что я получаю за то, что отдаю [1] В этой книге, давая определение ценности, мы исходим из последнего, четвертого, определения и используем термин *чистая ценность* для описания суммы всех воспринимаемых потребителем преимуществ (валовая ценность) за вычетом суммы всех издержек, связанных с приобретением услуги Чем больше разница между этими двумя показателями, тем выше чистая ценность продукта Для определения разницы между ценой, которую потребители платят, и суммой, которую они фактически хотели бы заплатить за желаемые преимущества (или *полезность*) обеспечиваемые конкретным продуктом, экономисты используют специальный термин *потребительский излишек*

Если воспринимаемые издержки больше чем воспринимаемые преимущества, то услуга имеет отрицательную чистую ценность По всей вероятности, потребители сочтут, что такая услуга имеет "низкую ценность", и решат не приобретать ее Если вы хотите понять, как потребители проводят подобные расчеты, представьте себе старомодные весы на одной чаше которых находятся преимущества от услуги, а на другой — затраты связанные с ее приобретением (рис 9 1)

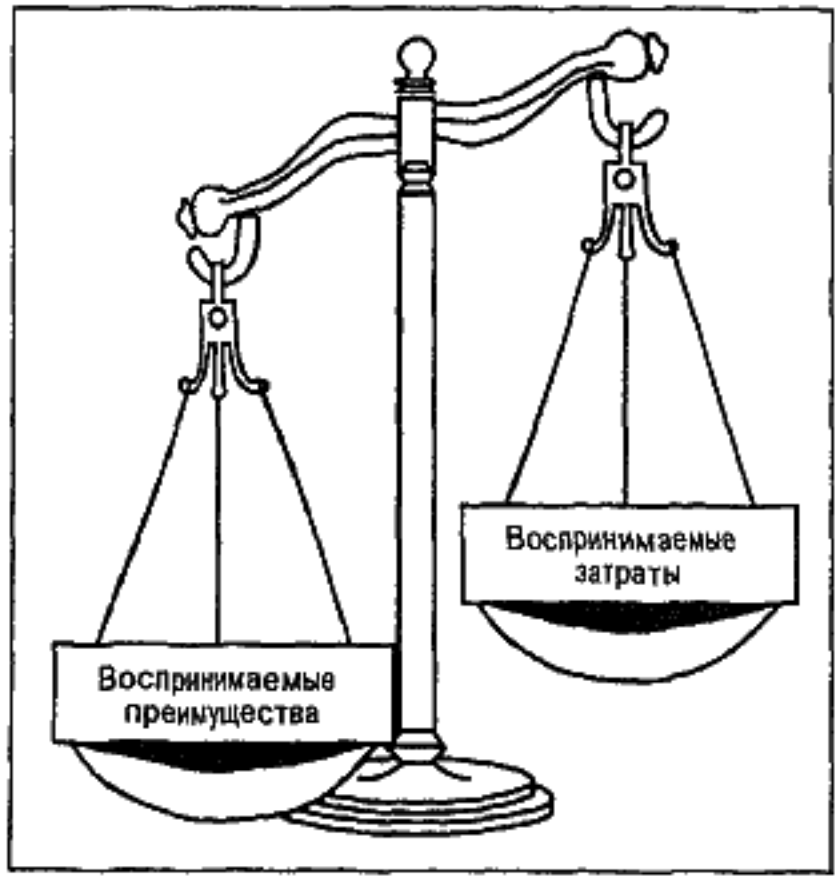


Рис. 9.1. Чистая ценность = Преимущества – Затраты

Когда потребители оценивают конкурирующие между собой услуги, они прежде всего сравнивают их чистую ценность Проанализируйте просто, как вы сами обычно принимаете решения о приобретении услуги

Повышение чистой ценности при снижении нефинансовых затрат, связанных с обслуживанием

Повысить чистую ценность услуги можно тремя способами добавив к основному продукту новые преимущества, увеличив количество дополнительных услуг, снизив финансовые затраты на приобретение и использование сервисного продукта Во многих случаях сервисные фирмы могут также добиться этого, сведя к минимуму количество нежелательных для потребителей нефинансовых издержек Помогут определить, насколько снижение нефинансовых издержек важно для потребителей при решении ими финансовых вопросов, специальные исследования Снижения нефинансовых издержек можно достичь следующими способами

- Сократить время, необходимое для покупки, оказания и потребления услуги
- Свести к минимуму нежелательную для потребителей психологическую нагрузку на каждой стадии обслуживания
- Исключить нежелательные для потребителей физические усилия, которые им приходится предпринимать при поиске необходимых им услуг и их оказании
- Снизить воздействие неприятных сенсорных раздражителей, создав привлекательную визуальную атмосферу, понизив уровень шума, используя удобную мебель и оборудование, избавившись от неприятных запахов в процессе обслуживания, а также обеспечив приятный вкус еды, напитков или лекарств

Снижение таких типов издержек может привести даже к тому, что сервисная компания поднимет цену на свои услуги в денежном выражении, а потребители при этом будут продолжать воспринимать их услуги как услуги с "высоким уровнем ценности"

Восприятие потребителями чистой ценности бывает очень разным, и даже один и тот же потребитель меняет свое мнение в зависимости от конкретной ситуации Например, восприятие может быть совершенно различным до и после использования услуги, что отображает такую характеристику услуг, как качество потребительского опыта Если потребитель, воспользовавшись какой-либо услугой, понимает, что она обошлась ему намного дороже, чем он рассчитывал, а выгод и преимуществ от ее использования намного меньше, чем ожидалось, он, по всей вероятности, испытает чувство раздражения и будет говорить о низкой ценности такой услуги В крайних ситуациях, т е если потребитель понимает, что компания просто обманула его, информируя о характеристиках, преимуществах, издержках или результатах обслуживания, он может потребовать у нее возмещения убытков либо даже подать на сервисную фирму в суд, обвинив ее в мошенничестве Хорошие менеджеры стараются максимально подробно проинформировать потребителей о затратах, связанных с поиском, покупкой, использованием продукта, а также об издержках после его приобретения Они очень тщательно разрабатывают рекламные кампании и презентации их продуктов Все это делается для того, чтобы потребители четко поняли, что именно предлагает им компания

Ценообразование в сервисной сфере

Разработка стратегии ценообразования в сервисной сфере связана с целым рядом весьма сложных задач (Обсуждение, представленное в этой главе, предполагает базовое понимание читателями сути финансовых затрат, которые несет каждая компания, т.е. постоянных, условно постоянных и переменных издержек, а также таких явлений, как выручка и анализ безубыточности Если вы раньше никогда не сталкивались с

этими концепциями либо считаете, что вам необходимо освежить их в памяти, вам полезно ознакомиться с материалом, представленным во врезке "Вопросы маркетинга" в этой главе) В главе 1 описаны основные различия между маркетингом товаров и маркетингом услуг (см табл 1 2) А теперь рассмотрим, каким образом эти различия влияют на стратегию ценообразования сервисных и производственных компаний

Различия стратегий ценообразования в сервисной и производственной сфере

Отсутствие права владения услугами

Как правило, провести расчет финансовых затрат, необходимых для достижения определенного уровня неосязаемой эффективности при оказании услуг, значительно сложнее, чем рассчитать затраты труда, сырья, времени использования оборудования, затраты на хранение и перевозку физических товаров, после покупки которых потребителям также передается право владения ими Кроме того, как могут менеджеры, не располагая полными знаниями о затратах, назначить цену, которая обеспечивала бы компании желаемую норму прибыли? Вследствие особенностей затрат труда и инфраструктуры, необходимой для обеспечения должного уровня эффективности сервиса, соотношение постоянных и переменных издержек во многих компаниях сферы услуг намного выше, чем в производственных.

Разнообразие используемых ресурсов

К сожалению, далеко не всегда просто выделить отдельные элементы сервисного процесса, поэтому надо решить, что же должно лечь в основу ценовой политики сервисной компании. Дело значительно усложняется еще и тем, что выполнение на первый взгляд одинаковых элементов обслуживания нередко требует разных затрат; более того, с точки зрения потребителей они практически никогда не имеют одинаковой ценности, особенно если их разнообразие распространяется на качество предлагаемых услуг.

Сложность оценки качества многих услуг

Неосязаемость многих услуг, а также то, что многие виды сервисной деятельности ведутся "за кулисами" и потребители не становятся свидетелями этих затрат труда и использования мощностей, им труднее понять, что именно они получают за свои деньги, чем при приобретении физических товаров Приведем следующий пример. Домовладелец обращается в специализированную фирму с просьбой прислать электрика для ремонта электропроводки в его доме. Спустя два дня (если повезет) электрик приходит С небольшим чемоданчиком с инструментами в руках, он исчезает в чулане, где расположен распределительный щит, выявляет проблему, заменяет сгоревший предохранитель, и .. готово! Все прекрасно работает! А ведь прошло не больше 20 минут. Спустя несколько дней домовладелец с ужасом смотрит на счет на 65 долларов, большая часть которого идет на оплату труда электрика. Только представьте себе, что могла бы купить на эти деньги его семья: новую одежду, несколько компакт-дисков, отличный обед. Но при этом наш потребитель не учитывает, какие постоянные издержки несет владелец сервисной фирмы. Он должен оплатить аренду офиса, телефонные счета, услуги страховой компании, инструменты, машины, бензин, труд его сотрудников Переменные издержки на посещение клиента также намного выше, чем может показаться с первого взгляда. К 20 минутам, которые электрик проводит в доме клиента, надо прибавить 15 минут на путь туда и обратно в

офис и пять минут на разгрузку (а потом на загрузку) инструментов и необходимого оборудования Таким образом, время труда, затраченного на этот вызов, увеличивается уже в два раза. А фирме еще необходимо добавить к сумме определенную маржу, чтобы ее владелец получил прибыль Но даже понимая все это, клиенты все равно нередко чувствуют себя обманутыми

Важность временного фактора

Еще один фактор оказывает влияние на стратегию ценообразования в сфере обслуживания, он связан с тем, каким образом определение времени, необходимого для конкретного уровня эффективности обслуживания, влияет на восприятие потребителями ценности услуги Во многих случаях потребители готовы заплатить больше за услугу, которая будет оказана быстро, чем за ту, которая оказывается медленно (сравните стоимость услуг курьера экспресс-доставки и обычной почтовой службы). Иногда повышение скорости обслуживания влечет за собой повышение операционных издержек, поскольку в этом случае возникает потребность платить сотрудникам компании повышенную зарплату за работу в неурочное время или оплачивать использование дорогостоящего оборудования (так, например, цена билета за перелет на сверхзвуковом самолете Concorde будет выше, чем на таких машинах, как Boeing 777 или Airbus A-320). В других случаях более быстрый цикл обслуживания достигается благодаря приоритетному обслуживанию некоторых потребителей (например, экспресс-чистка одежды занимает одинаковое время, и единственный способ сократить время обслуживания готовых заплатить за это потребителей, — это обслужить их вне очереди)

Доступность электронных и физических каналов распределения

Использование разных каналов для предоставления одних и тех же видов услуг (например, электронный и традиционный способ оказания банковских услуг) влияет не только на уровень затрат сервисной компании, но и на природу опыта потребителя в ходе обслуживания (а иногда — на общее время, необходимое для проведения конкретной операции) Некоторые люди предпочитают удобство сделок, не требующих личного общения с персоналом банка; другим технология самообслуживания совершенно не нравится, и они предпочитают иметь дело с реальными сотрудниками банка. Таким образом, предложение сервисных сделок с использованием того или иного канала может восприниматься как повышенная ценность услуги одними людьми и абсолютно не подходить другим.

Проблемы этики

В сервисных отраслях, особенно основанных на доверии потребителей (см главу 3), т.е. там, где качество услуг сложно оценить даже после их оказания, нередко встречаются злоупотребления в ценообразовании и прибыльности [2].

Злоупотребление слабой информированностью потребителя

Когда потребитель не знает, какие конкретно услуги он может получить от сервисной компании; если он не присутствует при выполнении работ; если у него не хватает технических знаний, чтобы разобраться, насколько хорошо была выполнена работа, ему угрожает заплатить за работу, которая не была сделана вообще, в которой не было особой надобности или которая не была выполнена на должном уровне. Многие потребители бессознательно руководствуются принципом, что высокооплачиваемый профессионал, например адвокат, гораздо опытнее и лучше, чем адвокат, расценки на

I

услуги которого ниже. Однако следует признать, что хотя цена и служит определенным показателем качества, тем не менее, в большинстве случаев совершенно никто не гарантирует, что если она выше, то непременно обеспечивает более высокую ценность услуг.

ВОПРОСЫ МАРКЕТИНГА

Понятие издержек, выручки, прибыли и анализа безубыточности

Постоянные издержки – это накладные расходы, которые поставщик услуг должен будет оплатить в любом случае (по крайней мере, через какое-то время), даже если предлагаемые им услуги не были проданы. Обычно они включают арендную плату, плату за амортизацию, коммунальные услуги, налоги, страховку, заработную плату для менеджеров и постоянных сотрудников компании, охрану и выплату процентов.

Переменные издержки. Это экономические издержки, связанные с обслуживанием конкретного потребителя. В качестве примера приведем банковскую операцию, продажу одного билета на автобус или в театр, обслуживание одного постояльца в гостинице в течение одного дня или проведение одного дополнительного ремонта. Во многих сервисных отраслях эти затраты очень низки. Например, при перевозке на автобусе одного дополнительного пассажира затрачивается очень немного труда или бензина. В театре стоимость размещения одного зрителя, по всей вероятности, также будет минимальной, если только билет на это место не был продан через независимое агентство, которое в качестве платы за свои услуги взимает фиксированный процент от стоимости каждого билета. Продажа гостиничного номера на одну ночь влечет за собой уже несколько более высокие издержки, поскольку после отбытия постояльца номер надо будет прибрать, а постельное белье отправить в прачечную. А в такой отрасли, как общественное питание либо при оказании услуг ремонтной мастерской или станцией технического обслуживания, переменные издержки играют уже весьма важную роль, поскольку кроме затрат труда включают во многих случаях обеспечение потребителей дорогостоящими физическими товарами. И то, что фирма продает услугу по цене, превышающей переменные издержки на ее оказание, еще отнюдь не означает, что она будет прибыльной, так как кроме переменных существуют еще постоянные и условно постоянные издержки.

Предельная выручка. Это разница между переменными издержками, связанными с продажей дополнительной единицы услуг, и суммой, полученной от покупателя этой услуги. Она должна покрывать постоянные и условно постоянные издержки до получения компанией прибыли.

Расчет и распределение экономических издержек. Это часто бывает довольно сложной задачей для многих сервисных компаний, поскольку весьма сложно решить, как распределить постоянные издержки в таком многофункциональном сервисном заведении, как, скажем, больница. Так, например, существуют постоянные издержки, связанные с работой отделения скорой помощи больницы, но помимо этих них есть еще постоянные издержки на управление всей больницей в целом, частью которой является данное отделение. А какая часть постоянных издержек должна приходиться на отделение травматологии, входящее в отделение скорой помощи? Чтобы определить долю накладных расходов "неотложки", менеджер больницы может воспользоваться несколькими способами. Он может отталкиваться, во-первых, от доли площади помещения, которое занимает отделение в общей площади здания больницы; во-вторых, от доли отработанного времени сотрудниками

данного отделения либо от сведений по платежным ведомостям о выплатах этим работникам и т.п. Все эти методы, по всей вероятности, приведут в результате к совершенно разным вариантам распределения постоянных издержек. Один может привести менеджера к выводу о чрезвычайно высокой прибыльности отделения скорой помощи; другой — о том, что отделение просто покрывает затраты на свое содержание, а третий — что оно совершенно убыточно.

Анализ безубыточности. Менеджеры сферы обслуживания должны знать, при каком объеме продаж их компания будет работать с прибылью, т.е. уметь определить то, что специалисты называют *точкой безубыточности*, или *точкой самоокупаемости*. Необходимый для определения этой точки анализ заключается в распределении общих постоянных и условно постоянных издержек в зависимости от выручки, получаемой фирмой от продажи каждой единицы услуг. Например, если гостинице на 100 номеров необходимо покрыть постоянные и условно постоянные издержки, составляющие 2 млн. долл. в год, а выручка от сдачи одного номера на сутки в среднем составляет 100 долл., то гостинице надо будет за год продать 20 тыс. номеро-суток, при том, что общая производственная мощность этой гостиницы составляет 36,5 тыс. номеро-суток. Если же цена номера понизится в среднем на 20 долл. (либо переменные издержки гостиницы поднимутся на 20 долл.), то выручка от сдачи одного номера также упадет до 80 долл., и точка безубыточности будет уже 25 тыс. номеро-суток в год. Необходимый объем продаж следует назначать с учетом таких факторов, как *чувствительность потребителей к цене* (захотят ли потребители платить за номер назначенную цену), *объем рынка* (достаточно ли велик рынок для того, чтобы обеспечить нужное количество постоянных клиентов, учитывая также наличие конкурентов) и *максимальная производственная мощность* (производственная мощность гостиницы в приведенном нами примере составляет 36,5 тыс. номеро-суток в год при условии, что ни один номер "не выпадет" из-за ремонта или реконструкции).

Сложность ценовых схем и нечестность

Ценовые схемы, применяемые в сфере услуг, часто бывают довольно сложными. Назначенная фирмой цена нередко оказывается всего лишь первой из множества затрат, которые потребителю приходится нести после приобретения услуги. Рассмотрим, например, обслуживание кредитными карточками. Традиционно банки, выпускающие кредитные карточки, получали прибыль двумя способами — либо взимали небольшой процент от суммы каждой покупки оплаченной с помощью карточки (деньги выплачивал продавец); либо назначали высокие процентные ставки (до 18—20%) от остатка, не оплаченного на конец месяца. Эти процентные ставки можно рассматривать как затраты на заем. Однако, по мере того как кредитные карточки становились все популярнее, затраты банков начали возрастать сразу по двум фронтам. Во-первых, многие потребители не могли оплачивать свои счета, что привело к значительному увеличению "плохих" долгов банков. Во-вторых, по мере усиления конкуренции в банковском бизнесе увеличивались их затраты на маркетинг и вводились все новые категории кредитных карточек. "Золотые" и "платиновые" карточки предлагали состоятельным клиентам такие выгоды, как бесплатная страховка при аренде автомобиля и других дорогостоящих товаров, а также различные вознаграждения, например накапливаемые очки за каждый потраченный доллар, дающий право получения бесплатных километров при авиаперелетах. С другой стороны, конкуренция привела к тому, что банкам пришлось понижать свои процентные ставки и все больше их клиентов стали оплачивать свои ежемесячные счета полностью. И банки начали искать источники дополнительной прибыли. Добавление новых (или расширение старых)

видов услуг привело к существенному повышению доходов банков. В 1998 году в США было выпущено кредитных карточек на сумму 18,9 млрд. долл. [3]. Во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" подробно описаны суммы, взимаемые одним крупным банком при продаже "платиновой" кредитной карточки, и предоставляемые при этом преимущества — бесплатные авиакилометры, страхование и др. Прочитайте этот материал и спросите себя: легко ли вам было разобраться во всех этих выплатах и выгодах, и насколько они справедливы и рациональны?

Сложность ценовых схем облегчает нарушения и, возможно, порой даже подталкивает фирмы к неэтичному поведению. Так, в США отрасль проката автомобилей приобрела дурную славу, поскольку компании широко рекламировали одни цены на свои услуги, а когда потребитель возвращал автомобиль, оказывалось, что помимо этих цен он обязан был оплатить страховку транспортного средства и себя самого. Кроме того, сотрудники этих компаний иногда не указывали клиентам на некоторые пункты контрактов, заключаемых с ними, например, "плата за большой километраж", которая начинала начисляться с того момента как машина проедет весьма незначительное количество бесплатных километров. Всевозможные дополнительные сборы и доплаты, взимаемые прокатными фирмами в некоторых курортных городах Флориды, стали настолько распространенными, что люди начали шутить: "Машина бесплатная, зато ключи — за дополнительную плату!" Нередко бывает, что, когда водитель возвращает автомобиль в агентство, за пополнение полупустого бака бензином с него берут сумму, значительно превышающую ту, которую он заплатил бы на автозаправке. А когда люди осознают, что их могут обмануть, они начинают подозрительно относиться как к самой фирме, так и к ее сотрудникам. В таких условиях обслуживающему персоналу сервисных компаний намного сложнее вести себя вежливо и дружелюбно в процессе обслуживания.

Лучший способ показать, что фирма работает честно, — это заранее сообщить потребителям обо всех затратах, с которыми они столкнутся, чтобы у них не было неприятных сюрпризов. Можно также разработать простую структуру платежей, чтобы клиенты компании могли сами разобраться в вопросах финансового сотрудничества с компанией в каждой конкретной ситуации.

Цели ценовой политики

Любое решение в ценовой стратегии должно быть основано на четком понимании компанией целей ценообразования. Различают три основные категории этих целей: ориентация на получение прибыли, ориентация на операционную деятельность, ориентация на постоянных клиентов (табл. 9.1).

Ориентация на прибыль

Компании, нацеленные на получение прибыли, стараются, в определенных границах, добиться максимального превышения своего дохода над расходами. Возможно, руководство компании хочет достичь особой финансовой цели или получить определенный процент прибыли от своих инвестиций либо имеет конкретную цель финансового характера, т.е. заработать определенную сумму на определенной доле рынка. Такие цели, основанные на получении прибыли, можно назначать отдельно для разных подразделений компании, подразделять по типам услуг либо даже по географическому признаку. Использование каждой из этих методик при установлении цен должно быть основано на точных знаниях менеджеров о затратах на создание услуг, предлагаемых их компанией. Чем специфичнее документация о получении прибыли, тем более велика потребность в точном расчете затрат. В некоторых организациях на

одну из предлагаемых услуг устанавливается такая цена, при которой она приносит прибыль, используемую для перекрестного субсидирования других видов услуг. Однако такое перекрестное субсидирование должно проводиться компанией обдуманно и обоснованно, а не становиться незапланированным результатом небрежной деятельности

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Цены, взносы и условия пользования пластиковой карточкой Visa

Ежегодный взнос	Первый год бесплатно, затем 65 долл. в год
Стоимость некоторых операций (годовая процентная ставка)	
Оплата покупок	9,99% (минимальная плата 0,5 долл.)
После неуплаты двух последовательных ежемесячных платежей (касается всех счетов)	22,99%
Плата за денежный перевод, телеграфный перевод или при использовании чеков	2% от суммы сделки (минимум 5 долл., максимум 25 долл.)
Наличные авансовые платежи (использование карточки для получения денег в банкомате или в банке)	2% от суммы наличного авансового платежа (минимум 10 долл.)
Другие платежи	
Штраф за оплату с опозданием	29 долл.
Плата за возврат чека	29 долл.
Плата за превышение лимита	25 долл.
Условия оплаты	Оплата должна быть проведена к 10 часам утра в дату, указанную в ежемесячном контракте. Если клиент банка не расплачивается чеком или денежным переводом либо не использует специального конверта, это может привести к задержке отправления до пяти дней

Источник: банк First USA, начало 2000 года (информация взята из соглашения на пользование кредитными карточками и из ежемесячных отчетов)

В отличие от управленческого персонала коммерческих компаний, менеджеры, работающие в муниципальных и неприбыльных сервисных организациях, обычно озабочены прежде всего тем, чтобы обеспечить безубыточную деятельность своих фирм либо чтобы удержать дефицит операционной деятельности в приемлемых границах. Однако и они не могут не учитывать влияния стратегии ценообразования, ориентированных на получение прибыли, и не следить за распределением затрат в своих компаниях.

Ориентация на операционную деятельность

Организации с ограниченными производственными мощностями стараются обеспечить как можно более точное соответствие спроса предложению, что позволяет им оптимально использовать имеющиеся мощности в любой период времени. Так, например, гостиницы стараются полностью заселять все свои номера, поскольку любой незаселенный номер превращается в непродуктивно используемые активы. Точно так

же компании, специализирующиеся на оказании профессиональных услуг, стремятся обеспечить постоянную занятость своих сотрудников Театры делают все возможное, чтобы на всех представлениях был аншлаг, а ремонтные мастерские — чтобы оборудование, станки и работники были постоянно заняты Если спрос на предлагаемые компанией услуги низкий, она может предложить те или иные скидки, если же спрос превышает имеющиеся производственные мощности, она может попробовать увеличить прибыль и нормировать спрос, повысив свои цены

Таблица 9.1. Различные цели ценообразования

Ориентация на прибыль

- Нацеленность на получение прибыли
  - Получить максимально большой прирост
  - Достичь определенного намеченного уровня, но не максимизировать прибыль
- Нацеленность на покрытие затрат
  - Покрыть полностью все затраты (включая накладные расходы)
  - Покрыть затраты, связанные с продажей одной конкретной услуги или производством одной конкретной продуктовой категории (после выполнения всех необходимых отчислений и компенсации накладных расходов)
  - Покрыть предельные издержки, связанные с продажей продукта одному дополнительному потребителю

Ориентация на производственную мощность

- Варьирование цен во времени, чтобы обеспечить соответствие спроса предложению в любой конкретный период (что позволяет максимально эффективно использовать производственные мощности компании)

Ориентация на спрос

- Нацеленность на максимизацию спроса (при условии, что производственные мощности компании не станут ограничивающим фактором) при достижении определенного минимального уровня доходов
- Признание наличия разных уровней платежеспособности различных сегментов рынка, представляющих для организации интерес, и соответственное назначение цен
- Использование других способов оплаты (включая кредит) для повышения вероятности приобретения услуг компании

Подобно авиакомпаниям, компании, специализирующиеся на автобусных и железнодорожных пассажирских перевозках, в периоды спада спроса на их услуги увеличивают количество своих пассажиров с помощью таких стратегий, как предоставление скидок семейным потребителям, студентам и людям пожилого возраста, снижение цен на билеты при их предварительном заказе, использование разных цен на билеты в зависимости от времени суток, дня недели, времени года Эти сложные ценовые стратегии сильно контрастируют с жесткой и негибкой политикой государственных железных дорог, практикуемой в некоторых странах, в соответствии с которой цена на билеты фиксированная и зависит исключительно от расстояния

Обеспечивая соответствие спроса предложению за счет изменения цен, компания сталкивается с одной весьма серьезной проблемой Поскольку цены должны изменяться постоянно, это часто запутывает и даже раздражает потребителей Кроме того, многие сервисные компании очень неохотно снижают цены, опасаясь, что потребители могут решить, что это следствие понижения качества предлагаемых ими услуг Если же компания резко повышает цены на свои услуги в период высокого спроса, это тоже нередко приводит к недовольству потребителей Время от времени такая жадность приводит сервисные компании к разочарованию потребителей и потере их доверия Так, например, многие гостиницы и рестораны во всем мире, ожидая огромного всплеска спроса на свои услуги среди потребителей, желающих отпраздновать приход нового тысячелетия в выходные дни с 31 декабря 1999 года по 2 января 2000 года, взвинтили цены до поистине астрономического уровня Однако очень многие предпочли праздновать дома, а во многие заведения поступило так мало предварительных заказов на празднование Нового года и тысячелетия, что им пришлось на этот период просто закрыться

Ориентация на постоянных клиентов

При внедрении новых видов услуг (а особенно при создании новой фирмы) компании обычно сталкиваются с немалыми трудностями, привлекая клиентов Чтобы создать у потребителей впечатление удачного начала, очень важно сразу привлечь достаточное количество клиентов нужных типов Чтобы стимулировать желание людей попробовать новые виды услуг, компания может воспользоваться стратегией предоставления скидок, которые иногда предлагаются в сочетании с другими рекламными методами, например с конкурсами и различными подарками для клиентов

В некоторых случаях максимизация количества постоянных клиентов, при условии, что это обеспечивает для компании определенный минимальный уровень прибыли, бывает важнее для фирмы, чем максимизация самой прибыли Если театр, стадион или гоночный трек полны зрителей, это вызывает в них чувство возбуждения, весьма позитивно сказывающееся на их восприятии услуги. Это также способствует формированию успешного имиджа компании, что играет огромную роль при привлечении новых постоянных клиентов И наконец, рекламодатели и спонсоры, которые при проведении различных зрелищных мероприятий платят за размещение своей рекламы или логотипов на экранах, плакатах, транспортных средствах и униформах или в брошюрах, стремятся охватить при этом максимальную аудиторию И они могут отказаться от размещения своей рекламы в следующих мероприятиях, если количество (или тип) публики не соответствует тому, что им было обещано

Основы ценовой стратегии

Теперь рассмотрим, каким образом компании должны назначать конкретные цены на свои услуги Основу любой стратегии ценообразования можно описать как "треножник", у которого "ножками" являются затраты, конкуренция и ценность продукта для потребителя (рис 9 2)

Затраты, которые фирме необходимо покрыть, составляют минимальную цену ("пол") того или иного сервисного предложения, а воспринимаемая потребителями ценность услуг — максимальную цену ("потолок") Цена, взимаемая конкурентами за точно такие же услуги или их заменители, определяет, где именно в диапазоне между "полом" и "потолком" должна находиться цена на услуги вашей компании А теперь рассмотрим каждую "ногу" нашего "треножника" ценовой политики более детально

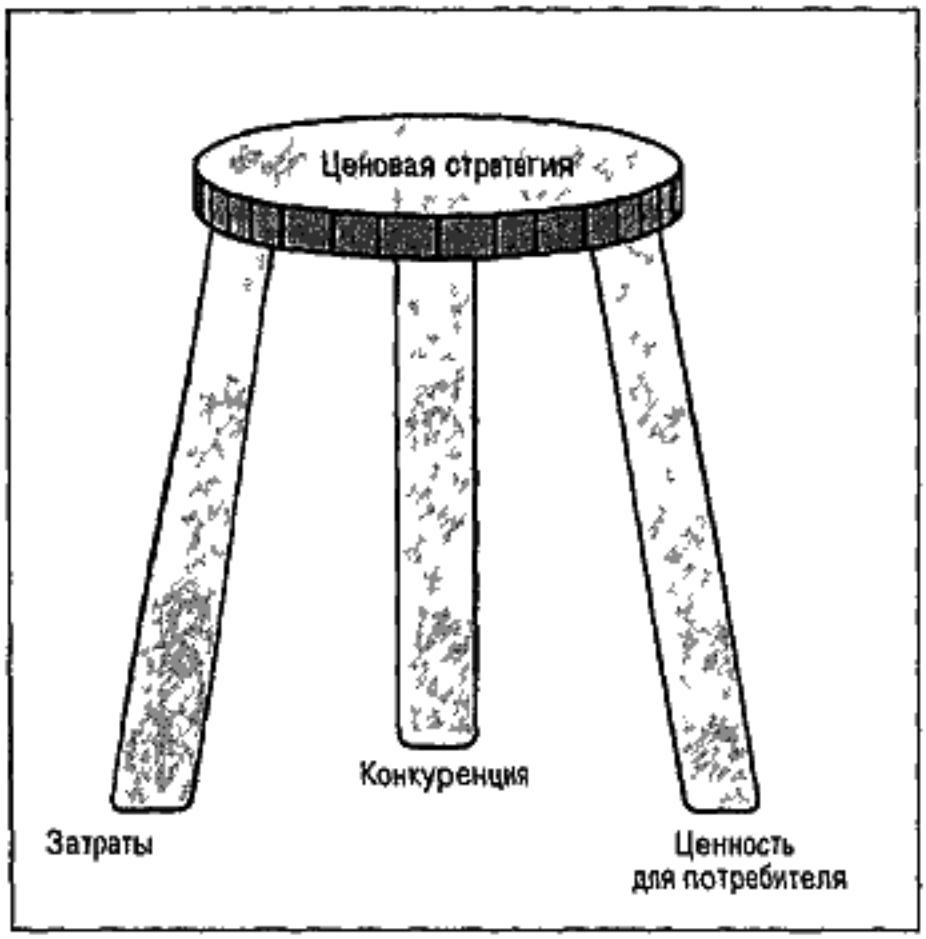


Рис. 9.2. "Треножник" ценовой политики

Ценообразование на основе затрат

Данный подход основан на установлении цен исходя из финансовых затрат компании Компании, которые хотят получить прибыль, должны устанавливать на свои услуги такие цены, которые покрывали бы все издержки, связанные с их созданием и продажей — переменные, условно постоянные и постоянные, — и после этого добавлять определенную денежную наценку, достаточную для достижения желаемого уровня прибыли при определенных прогнозируемых объемах продаж Компании сферы услуг с большими постоянными издержками обычно используют дорогостоящие помещения (например, гостиницы, колледжи или театры), парки транспортных средств (авиакомпании, автобусные линии, компании, занимающиеся грузовыми автоперевозками) или сети (например, телекоммуникационные компании, компании — провайдеры Internet, железные дороги или компании газоснабжения) С другой стороны, переменные издержки таких компаний на обслуживание еще одного дополнительного потребителя нередко бывают минимальными

В таких условиях менеджеры могут почувствовать, что они имеют огромные возможности при установлении цен, и нередко испытывают искушение назначить минимальную цену, надеясь тем самым повысить объем продаж Некоторые фирмы рекламируют *убыточных лидеров*, т.е продукты, продающиеся по ценам, не покрывающим всех затрат на них, чтобы привлечь потребителей, которые впоследствии захотят приобретать в этих же организациях другие сервисные продукты, уже приносящие прибыль. В этом случае менеджеры должны очень внимательно следить за фактическими издержками, затрачиваемыми на убыточных лидеров, чтобы суть этой рекламной субсидии была полностью понятна для потребителей

Однако, если к концу года не будут покрыты все издержки, то фирма в любом случае не получит прибыли Многие компании сферы услуг обанкротились, проигнорировав этот факт Следовательно, менеджеры фирм, которые конкурируют на основе

предложения более низких по сравнению с конкурентами цен, должны очень хорошо разбираться в структуре затрат, знать, какого объема продаж нужно достигнуть, чтобы обеспечить безубыточную деятельность своей компании при тех или иных ценах При этом следует помнить, что, в отличие от общественных и некоммерческих организаций, фирмам, ориентированным на получение прибыли, крайне редко приходится рассчитывать на получение правительственных дотаций, спонсорских пожертвований или прочих субсидий для полного либо частичного покрытия своих постоянных издержек

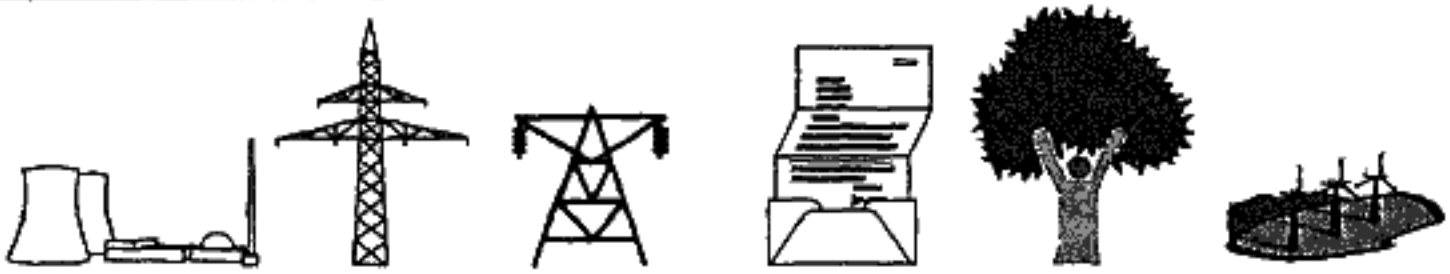
Регулирование и ценообразование в сфере коммунальных услуг

Следует отметить, что не все сервисные фирмы могут самостоятельно, без ограничений, назначать цены на свои услуги Большинство коммунальных услуг (телефон, водоснабжение, кабельное телевидение, электричество и газ) находится под пристальным вниманием государственных органов, которые санкционируют изменения цен и условия обслуживания Нередко решение о пересмотре затрат является следствием указаний руководителей отрасли или политиков, получающих жалобы граждан на чрезмерно завышенные цены на коммунальные услуги Традиционно, если компания, работающая в этой отрасли, обнаруживала, что ее затраты повышаются и постепенно поглощают ее прибыль, то она обращалась к правительству с просьбой о повышении расценок И если эта просьба удовлетворялась, а сумма предложенных новых расценок резко не понижалась правительством, то у такой компании было очень мало стимулов понижать свои издержки Однако из-за постепенного ослабления государственного регулирования телекоммуникационных услуг в связи с широким распространением услуг по междугородной и международной телефонной связи, вызванным бурным развитием технологий, ситуация изменилась С появлением в этой сфере многочисленных новых конкурентов потребители получили возможность выбирать из ряда телефонных компаний, предоставляющих такие услуги, а те вкладывали немалые средства в развитие новых технологий, позволяющих им снижать затраты Поэтому конкуренция в этой сфере сильно ожесточилась (что, следует отметить, не коснулось местной телефонной связи, в которой в большинстве случаев сохранилась монополия)

Если у фирмы недостаточно информации, необходимой для расчета затрат на услуги, предлагаемые пользователям разного типа, то менеджеры просто определяли общие затраты за определенный период, делили их на объем продаж и вычисляли средние затраты на одну единицу продукции (например, количество киловатт-часов или ежемесячная абонентная плата за использование телефонной линии) К этой сумме необходимо также прибавить определенный процент прибыли фирмы Однако, после того как в отрасли телекоммуникаций начал применяться намного более сложный анализ издержек, выяснилось, что цены на телефонные услуги для предприятий представляли своего рода субсидию, позволяющую снизить цены на эти услуги для домохозяйств, обслуживание которых обходилось телефонным компаниям значительно дороже, чем предполагали телефонные компании. В политике регулирования телефонной отрасли произошли значительные изменения, позволившие телефонным компаниям назначать более высокие цены на услуги для домохозяйств и менее высокие — для корпоративных клиентов (по сути, в некоторых случаях цены для них были даже снижены)

В это же время в ряде местностей произошли некоторые перемены в регулировании сферы электроснабжения Для повышения операционной эффективности этих компаний многим из них было разрешено разделить свои отрасли деятельности — производство, передача и распространение электроэнергии, — создав для этого отдельные

компании. Так, потребители получили возможность самостоятельно выбирать, у какой из ряда конкурирующих компаний-производителей покупать электроэнергию. Некоторое время спустя в отрасли во всех этих трех отдельных категориях произошел целый ряд слияний для достижения эффекта экономии, обусловленной масштабами производства. Тем не менее многие аспекты ценовой политики компаний этой сферы по-прежнему регулируются государственными органами. Однако теперь многие компании, вооруженные более подробной информацией о своих затратах, имеют возможность предлагать своим потребителям более детальные сведения о том, из каких именно элементов составляется назначаемая ими цена. На рис. 9.3 показано, как одна из коммунальных компаний Новой Англии, специализирующаяся на распространении электроэнергии, в своем ежемесячном счете наглядно показывает потребителю, из каких компонентов состоит цена на их услуги (компоненты приведены в определенном порядке, отображающем последовательность этапов процесса обеспечения электроэнергией). Благодаря этому, если цена на услуги по электроснабжению изменяется, потребитель сразу может узнать, за счет какой именно компоненты это произошло.



Выработка энергии[1] (кВт-ч) | Передача энергии[2] (кВт-ч) | Распределение энергии[3] (кВт-ч) | Фиксированная плата, взимаемая с потребителя[4] | Сохранение энергии (кВт-ч) | Восстановимая энергия[5] (кВт-ч)

Комментарии

1. Варьируемая плата за 1 киловатт-час, которая назначается производителями энергии, конкурирующими за заключение контрактов с потребителями
2. Варьируемая плата в киловатт-часах за передачу электричества по высоковольтным линиям передач (иногда из штата в штат или из (в) Канады). Регулируется Федеральной энергетической комиссией США
3. Варьируемая плата за передачу электроэнергии по местным линиям энергоснабжения с локальных подстанций. Регулируется Министерством энергетики и телекоммуникаций штата Массачусетс (Department of Energy and Telecommunication — DTE)
4. Фиксированная плата за обслуживание (например, за расчет объема потребленной электроэнергии, предоставление счетов), регулируемая DTE.
5. Варьируемая плата за проведение мероприятий, направленных на повышение эффективности электроснабжения и восстановление электроэнергии, назначается в соответствии с законодательством.

Примечание. Варьируемые ставки оплаты сегментируются с учетом целей использования электроэнергии. Объем электроэнергии, используемой для нагрева воды, рассчитывается отдельно и оплачивается по меньшей ставке. В схему не включена варьируемая переходная плата, позволяющая энергетической компании возмещать свои средства, инвестированные в производство электроэнергии и в контракты с потребителями на ее поставку.

Рис. 9.3. Некоторые компоненты счета за электричество, рассылаемого домовладельцам Массачусетса

Распределение затрат по видам деятельности

В последние годы все больше организаций сокращают свою зависимость от традиционных систем расчета затрат и разрабатывают системы управления издержками по разным видам деятельности, позволяющие связать расходы по ресурсам с различными производимыми компанией продуктами, а не просто с физическим объемом

всех продуктов. Каждый квадратик блок-схемы или структурной схемы (см. главы 4 и 8) представляет собой определенный вид деятельности, с которой связаны те или иные переменные издержки компании. В любой фирме существуют также косвенные административные и эксплуатационные издержки, связанные с ее управлением. Менеджеры должны рассматривать затраты своих компаний не просто с точки зрения бухгалтерской отчетности, а как неотъемлемую часть своей деятельности по созданию ценности для потребителей [4]

А. Кару и А. Цугини объясняют ограниченность традиционных систем калькуляции затрат тем, что в них не учитывают взаимосвязи затрат, которые несет фирма, с ценностью, получаемой от того или иного вида деятельности.

> Затраты в этом случае никак не связаны с ценностью, которая создается рынком, и, как выясняется при полном анализе этого вопроса, со степенью одобрения их потребителем Потребителей априори интересуют не затраты на продукт, а его ценность и цена
>
> Управленческий контроль, который ограничен исключительно мониторингом затрат и не направлен на контроль над ценностью, создаваемой в ходе деятельности компании, носит абсолютно однобокий характер Основная задача компаний заключается не столько в контроле над затратами, сколько в отделении видов деятельности (или функций), в ходе которых создается ценность, от других видов деятельности Рынок платит только за первую из этих двух категорий Компании, которые выполняют необязательные для себя функции, рано или поздно будут побеждены конкурентами, которые вовремя отказались от лишних операций и видов деятельности [5]

Первоначально метод ABC (он подробно описан ниже, во врезке "Менеджеру на заметку") получил широкое распространение как более точный способ калькуляции затрат на производство различных промышленных товаров, особенно в случаях, когда одна фабрика или завод выпускали широкий ассортимент продукции. Однако со временем выяснилось, что данный анализ способен также обеспечивать специалистов более точной информацией о затратах, связанных с деятельностью компаний сферы услуг и сервисных процессов, а также о затратах на создание конкретных типов услуг или на обслуживание конкретных потребителей. В результате такого анализа появляется эффективный инструмент управления, с помощью которого менеджеры могут оценивать прибыльность разных сегментов рынка (или даже отдельных потребителей), разных услуг и разных каналов распределения [6].

Любой фирме чрезвычайно важно уметь четко разграничивать виды деятельности, необходимые для ее конкретной отрасли или типа бизнеса, и виды деятельности, для нее необязательные. Очень часто следствием традиционного подхода к контролю над затратами становится снижение ценности оказываемых компанией услуг для потребителей, поскольку нередко упрощаются именно функции, обязательные для обеспечения определенного уровня и качества обслуживания. Так, например, многие сервисные компании создали себе немалые проблемы, пытаясь сэкономить средства за счет увольнения большого количества обслуживающего персонала. Такая стратегия очень скоро обернулась против них, поскольку привела к резкому снижению уровня обслуживания, многие клиенты этих компаний остались крайне недовольными и в массовом порядке начали обращаться в другие компании. Это говорит о том, что маркетологи, работающие в сфере услуг, должны тесно сотрудничать со своими коллегами, ответственными за другие виды деятельности компании, чтобы любые предлагаемые нововведения, направленные на повышение производительности, не отразились негативно на качестве обслуживания. (Более детальная информация представлена во врезке "*Менеджеру на заметку*".)

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

УЧЕТ ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Традиционные системы калькуляции затрат позволяют получить весьма полезные данные при условии, что в ходе одного операционного процесса создается один однородный продукт для потребителей с практически одинаковыми поведенческими шаблонами. Однако, если вводимые факторы и получаемые результаты сервисной компании постоянно варьируются, будет нереалистично приписывать косвенные и эксплуатационные издержки каждой единице выхода в одинаковой пропорции. Кроме того, потребители также часто варьируют свои требования к фирме.

По мнению Р. Купера и Р. Каплана, по природе издержки не бывают абсолютно постоянными или переменными.

> Разные продукты, марки, потребители и каналы распределения предъявляют к ресурсам компании несчетное количество самых разных требований... Метод учета затрат по видам деятельности (или функционально-стоимостной учет) (метод ABC – Activity-Based Costing) позволяет менеджерам "поделить" свою компанию несколькими способами: по продуктам или по группам сходных продуктов, по отдельным потребителям или группам клиентов, по каналам распределения. А после этого они могут подробно и внимательно проанализировать каждый такой "срез". Кроме того, с помощью такого анализа можно четко определить, какие виды деятельности относятся к той или иной части бизнеса и как они связаны с получением прибыли и с потреблением ресурсов.

Вместо того чтобы сосредоточиться на категориях издержек – например, затрат труда и топлива, – анализ ABC начинается с идентификации разных видов деятельности, которые ведутся в компании, после чего определяются затраты по каждому из них с учетом того, как они связаны с каждой категорией издержек. При разделении таким способом деятельности компании возникает определенная иерархия затрат, отображающая уровень, на котором фирма несет те или иные издержки. Так, например, *деятельность на уровне единицы* должна выполняться для каждой единицы услуги (в частности, замена автопокрышек на автомобиле клиента в сервисной автомастерской); *деятельность на пакетном уровне* представляет собой те виды деятельности, которые должны выполняться для каждого пакета услуг или комплекса выполняемых работ (в частности, периодический техосмотр оборудования, применяемого для замены автопокрышек).

Другие виды деятельности обеспечивают *общие возможности*, благодаря которым компания предлагает потребителям тот или иной вид сервиса (например, проведение исследований для установления и оценки стандартов эффективности при замене автопокрышек), или оказывает поддержку потребителям (например, услуги в менеджменте при ведении отчетности) либо продуктовым линиям (например, создание и размещение рекламы), или поддерживает свои производственные помещения и оборудование (например, ремонт помещений и их страховка). Издержки распределяются по каждому виду деятельности на основе оценок работников того, как они распределяют свое время между разными задачами, и того, какой процент прочих ресурсов (например, потребление электроэнергии) расходуется при выполнении каждой из них.

Коротко говоря, иерархия ABC позволяет использовать структурный подход к оценке взаимосвязи между отдельными видами деятельности (или отдельными функциями) и ресурсами, которые они потребляют. Основной вопрос в данном случае заключается в том, повышает ли каждый выделенный таким способом вид деятельности потребительскую ценность услуг, которые продает компания.

Для многих компаний очень важно максимально точно определить, насколько прибылен для нее тот или иной потребитель. Традиционные методы калькуляции затрат, как правило, дают равномерное распределение общих затрат между всеми клиентами компании, что обычно приводит к выводу, что чем крупнее потребитель, тем он прибыльнее. В отличие от этого, анализ ABC позволяет выявить различия между затратами, связанными с обслуживанием разных потребителей, поскольку дает возможность не только выделить типы деятельности, которые ведутся при обслуживании каждого из них, но и определить их необходимый объем. Например, клиент, который приобретает услуги в большом объеме, но при этом выдвигает очень высокие требования относительно сроков и уровня технической поддержки, вполне может оказаться менее прибыльным, чем клиент, покупающий незначительный объем услуг, но не требующий значительной поддержки впоследствии.

Источник. Robin Cooper, Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May–June 1991; Robert S. Kaplan, *Introduction to Activity-Based Costing*, Note №9-197-076 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997).

Ценообразование на основе конкуренции

Фирмы, предлагающие услуги, которые относительно слабо отличаются от предложений конкурентов, должны постоянно следить за изменением цен конкурентов и устанавливать свои цены с учетом этих изменений. Очевидно, что если потребители считают услуги разных фирм, предлагаемые на рынке, приблизительно одинаковыми по качеству, то они скорее всего приобретут самые дешевые. В такой ситуации компания с самыми низкими затратами на единицу сервисного продукта получает отличное конкурентное преимущество на рынке. Она может конкурировать, либо снизив свои цены до уровня, который ее конкуренты с более высокими затратами позволить себе просто не могут, либо продолжая продавать свои услуги по таким же ценам, как они, и при этом получать большую прибыль.

Лидерство по ценам

В некоторых отраслях одна фирма действует как лидер по ценам, а другие компании на рынке просто повторяют ее цены. Вы, по всей видимости, не раз сталкивались с таким явлением на локальном уровне, когда несколько автозаправочных станций, расположенных недалеко одна от другой, конкурируют между собой, и как только одна из них повышает или понижает цены на бензин, другие сразу делают то же самое.

Во время экономического подъема компании в таких высококонкурентных отраслях, как авиатранспортные перевозки, гостиничный сервис или прокат автомобилей, часто с большим удовольствием следуют за лидером (особенно если его цены не самые низкие), поскольку это обычно позволяет им получить довольно высокую прибыль. Однако в периоды спада компании в таких отраслях, как правило, сталкиваются с излишками производственных мощностей — нераспроданными билетами, пустующими гостиничными номерами и автомобилями, которые никто не захотел брать напрокат. Стараясь привлечь больше потребителей, одна из фирм — причем не обязательно компания, которая была лидером, — внезапно понижает цены. Но поскольку

цены изменить проще и быстрее, чем все остальные рыночные переменные, ценовая война нередко продолжается не больше суток, так как остальные фирмы отрасли быстро устанавливают соответствующие цены

Предложение цен и переговоры

Промышленные покупатели иногда требуют, чтобы конкурирующие сервисные компании предлагали свою цену Такой метод ценообразования часто применяется при заключении контрактов на обслуживание питанием, техническое обслуживание производственных помещений и оборудования и на транспортировку грузов В этом случае каждая компания выставляя свою цену, должна не только оценить все затраты и определить, какую цену готов заплатить покупатель, но и попытаться определить, какие цены предложат конкуренты При этом чем конкретнее и точнее требования покупателя, тем меньше у компании шансов дифференцировать свое предложение среди предложений конкурентов В условиях торгов должно быть указано, считать ли предложенные цены окончательными и обязан ли покупатель выбрать самую низкую из предложенных ему цен (т е в любом случае выбрать одно из предложений) Если покупатель считает, что цены заявок явно завышены, то он может изменить условия договора и начать новый раунд торгов

Альтернативу описанному выше подходу составляют переговоры В этом случае фирма-покупатель получает предложения от нескольких компаний, а затем, внимательно рассмотрев их, проводит переговоры с теми, кто, с ее точки зрения, имеет самую высокую квалификацию и предлагает самые приемлемые цены или новаторские способы обслуживания Именно по такой схеме обычно заключают долгосрочные контракты на предоставление консультационных услуг и проведение аудиторских проверок и научно-технических исследований В этом случае покупатель может провести несколько раундов переговоров, предоставляя их участникам по крайней мере ограниченную информацию о предложениях конкурентов и подталкивая их таким образом снизить цены, сократить время выполнения работ или предложить более расширенные варианты обслуживания.

Ценообразование на основе ценности продукта для потребителя

Очевидно, что ни один потребитель не заплатит за услугу больше, чем она стоит с его точки зрения По этой причине компании постоянно проводят исследования, чтобы оценить восприятие потребителями ценности предлагаемых услуг При этом следует помнить, что иногда ценность услуги с точки зрения клиента варьируется в зависимости от ситуации Так, например, люди часто готовы заплатить более высокую цену за ремонт, если его необходимо сделать срочно (если автомобиль поломался на дороге зимней ночью в непогоду)

Иногда цена на услугу используется для того, чтобы донести до потребителя информацию о ее качестве и ценности Это в первую очередь касается ситуаций, когда потребителю сложно заранее оценить все возможные выгоды от приобретения услуги Если осязаемые, материальные свидетельства, указывающие на высокое качество услуги, отсутствуют, потребители нередко считают, что высокая цена доказывает высокую эффективность обслуживания по самым важным параметрам [7] Какой адвокат лучше? Тот, который берет 60 долл в час или тот, услуги которого стоят 200 долл.? При отсутствии другой информации, люди, как правило, делают вывод, что лучшим будет специалист, который получает самый высокий гонорар, поскольку с их точки зрения это свидетельствует о его больших успехах в прошлом

Стратегии ценообразования в сфере услуг нередко оказываются неэффективными именно из-за того, что не учитывают взаимосвязи между ценой услуги и ее ценностью для потребителя [8] Л Берри и М Ядав предлагают три разные, но взаимосвязанные стратегии, с помощью которых компания может повысить и донести до потребителей информацию о ценности своих услуг снижение уровня неопределенности, усиление взаимосвязей с потребителями и лидерство на основе низких цен [9]

Стратегии ценообразования, направленные на снижение уровня неопределенности

Если потребители не уверены, какие выгоды они получат после приобретения той или иной услуги, они чаще всего либо обращаются в компанию, с которой им уже приходилось иметь дело, либо вообще отказываются от ее покупки Существует три способа используя которые по отдельности или в комбинации, компания может снизить уровень такой неопределенности

Сервисные гарантии обеспечивают потребителей правом обратиться в компанию за возмещением убытков, если их в той или иной степени не устраивает уровень обслуживания (см описание программы гарантии 100%-ного удовлетворения потребителей, предоставляемых гостиничной сетью *Hampton Inn*, глава 6) Если сервисные гарантии тщательно продуманы и эффективно реализуются, они способны значительно сократить в глазах потребителей риск, практически всегда связанный с приобретением услуг неосязаемого характера Особенно это касается услуг, в процессе предоставления которых потребитель принимает непосредственное участие и практически сразу после завершения сервисного процесса может сказать, что уровень обслуживания был, по сути, неудовлетворительным

Ценообразование на основе выгод заключается в установлении цен исходя из того, какие аспекты обслуживания непосредственно обеспечивают потребителей преимуществами, к которым те стремятся (для этого фирмы должны проводить специальные исследования, чтобы выявить, какие аспекты обслуживания представляют ценность для потребителей, а какие — нет) Так, например, цены на информационное обслуживание компьютерных сетей нередко назначаются исходя из того, сколько времени потребитель проводит в сети, хотя пользователи главным образом ценят в этих услугах удобство поиска и полноту предоставляемой им информации Недостаточно хорошо разработанные Web-сайты затрудняют поиск сведений, что приводит к тому, что пользователи тратят массу времени впустую Цены и создание ценности услуги для потребителя существуют как бы сами по себе и никак не взаимосвязаны Приведем такой наглядный пример В свое время европейский Internet-провайдер, компания *ESA-IRS*, воспользовалась новой стратегией ценообразования под лозунгом "Цена за информацию", согласно которой цена назначалась на основе объема извлекаемой информации. Оказалось, что люди с большим удовольствием пользуются новой функцией ZOOM, которая позволяла одновременно осуществлять поиск в нескольких крупных базах данных, что порой требовало значительных затрат времени Пользователи начали находиться в сети намного дольше, а частота использования функции ZOOM возросла в три раза, поскольку потребители стали проводить более узконаправленный поиск информации Так компания изменила направленность своей деятельности и решила продавать не время в сети, а информацию

Ценообразование с использованием фиксированных цен означает, что компания до оказания услуги назначает фиксированную плату, что позволяет избегать каких-либо неприятных сюрпризов При применении этой стратегии риск, что процесс обслуживания затянется или реальные затраты превысят сумму ожидаемых, переносится с потребителя на сервисную компанию Установление фиксированных цен с успехом

используется в отраслях, в которых цены на услуги непредсказуемы, а сервисным компаниям очень сложно контролировать свои затраты и скорость обслуживания. Кроме того, данная стратегия эффективна в ситуациях, когда конкуренты, стараясь привлечь потребителей, предлагают свои услуги по заниженным ценам, а со временем заявляют, что это были только предварительные цены, без каких-либо твердых обещаний со стороны фирмы

Стратегии ценообразования, направленные на усиление взаимосвязей с потребителями

Каким образом стратегия ценообразования влияет на налаживание и развитие долгосрочных отношений с потребителями? Следует отметить, что предоставление скидок при первоначальном выходе на рынок выглядит не лучшим методом, если фирма стремится сформировать базу постоянных клиентов Исследования в этой области показали, что потребители, привлеченные прежде всего скидками, не задумываясь, переходят к конкурентам [10] Более творческие стратегии сосредоточены главным образом на том, чтобы предоставить потребителям как материальные, так и нематериальные стимулы, и сделать их постоянными клиентами одной и той же компании

Стратегия *предоставления скидок* при больших объемах покупок часто бывает выгодной для обеих сторон, заключающих сделку Покупателю выгодно приобрести продукт по более низкой цене, а компания сокращает свои переменные издержки за счет эффекта экономии, обусловленной масштабами производства Альтернативой скидкам при оптовых покупках является предложение фирмой скидок клиентам, приобретающим сразу две или несколько разных услуги Чем больше разных услуг потребитель покупает у компании, тем, как правило, прочнее взаимоотношения между ними С одной стороны, компания и потребитель лучше знают друг друга, с другой — в этом случае потребителю бывает уже неудобно уйти к другому поставщику услуг

Стратегии ценообразования, направленные на лидерство на основе низких цен

Услуги, которые продаются по невысокой цене, снижают денежные затраты, которые ложатся на потребителя при каждой покупке, и прежде всего представляют интерес для людей с незавидными финансовыми возможностями Низкая цена также способствует приобретению услуг в больших объемах Следует, однако, отметить, что при использовании этой стратегии перед компанией встает весьма серьезная задача — ей необходимо убедить потребителя не проводить параллели между ценой и качеством обслуживания Потребители должны чувствовать, что услуга имеет большую ценность. Вторая задача заключается в том, чтобы поддерживать экономические затраты на обслуживание на уровне, достаточно низком для того, чтобы фирма работала с прибылью. Некоторые сервисные фирмы разработали свои стратегии ценообразования, основанные именно на том, что они стали лидерами в предоставлении низких цен. Классическим примером такой ценовой стратегии в сфере пассажирских авиаперевозок США может служить компания *Southwest Airlines*, цены на билеты которой настолько низки, что вполне успешно конкурируют с ценами на автобусные, железнодорожные и автомобильные пассажирские перевозки Стратегию низких цен этой компании изучали многие авиакомпании во всем мире, и сегодня *Southwest Airlines* имеет массу последователей, включая канадскую *WestJet*.

Ценообразование и спрос

В большинстве коммерческих сервисных компаний прослеживается устойчивая взаимосвязь между спросом и ценой при повышении цены спрос имеет тенденцию понижаться Это оказывает значительное влияние на деятельность менеджеров сферы услуг Во-первых, исходя из предположения, что менеджер отлично знает, какие затраты несет его фирма в ходе обслуживания потребителей, он должен еще уметь определить, насколько спрос на ее услуги зависит от цены и какая чистая прибыль может быть при разных уровнях цен Во-вторых, менеджеры компаний с ограниченными производственными мощностями, работающих в условиях резкого и частого колебания спроса, должны знать, какую цену необходимо установить для того, чтобы управлять спросом и оптимально использовать имеющиеся у компании мощности

Эластичность спроса

Концепция эластичности спроса отражает, насколько чувствителен спрос к изменениям цен При ценовой эластичности объем продаж услуг увеличивается (или падает) в том же процентном отношении, в котором падает (увеличивается) цена Если незначительное изменение цен оказывает большое влияние на объем продаж, считается, что спрос на такой продукт *эластичен*, если же изменение цен сказывается на объеме продаж незначительно, то спрос считается *неэластичным* Эту концепцию легко проиллюстрировать с помощью простого графика, представленного на рис 9 4 На нем изображены графики очень эластичного спроса (когда небольшое изменение в цене приводит к значительному изменению объема продаж) и очень неэластичного спроса (когда даже очень значительные изменения цены весьма незначительно сказываются на объеме продаж)

Спрос часто сегментируют с учетом чувствительности потребителей к цене или характеристикам услуги Так, в большинстве театров и концертных залов не существует единой фиксированной цены за вход Цена билета зависит от расположения места, времени спектакля или концерта, затрат на реализацию творческого проекта, ожидаемой привлекательности концерта или спектакля для зрителей

Устанавливая цены на театральные билеты и билеты в другие подобные заведения, менеджеры должны четко знать, какие цели они преследуют. Хотят ли они таким образом получить возможность управлять спросом, чтобы максимально повысить посещаемость? Или их цель заключается в максимизации прибыли? Кроме того, возможно, следует поставить такую цель, которая будет комбинацией двух названных выше — например, максимизация прибыли при условии, что минимальная заполняемость зала на каждом представлении составит не меньше 70%. Возможно также, что в заявлении о миссии организации говорится о том, что она нацелена на привлечение сегментов малообеспеченных потребителей, например студентов или лиц пожилого возраста. В этом случае менеджеры организации могут выделять некоторое количество билетов, чтобы продавать их по сниженным ценам представителям этих целевых сегментов. Если говорить конкретно о театрах, то нераспроданные билеты в день спектакля часто предлагаются с весьма значительными скидками. Лучше всего распродавать билеты заранее, поскольку в этом случае потребители заказывают и оплачивают билеты предварительно (т.е принимают на себя определенные обязательства), а не ждать до последнего момента, когда намерения зрителей очень легко меняются.

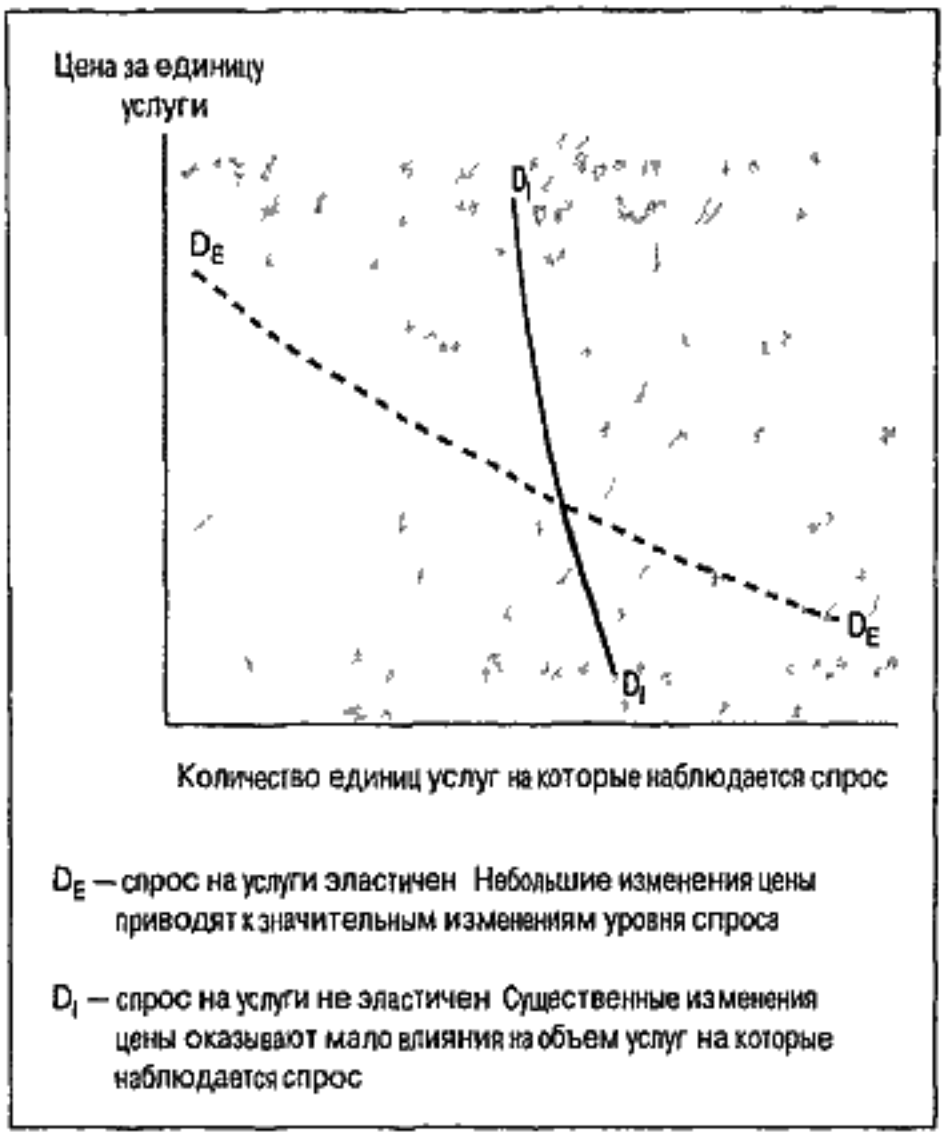


Рис. 9.4. Графики эластичности спроса

Менеджмент доходности

Многие современные сервисные фирмы сегодня сосредотачивают свое внимание на стратегиях менеджмента доходности, т е на максимизации прибыли, получаемой при оптимальном использовании имеющихся производственных мощностей компании в любой конкретный момент времени (Более глубокое обсуждение этой темы представлено в материале для чтения "Стратегические рычаги менеджмента доходности", подготовленном Ш Каймс и Р. Чейзом — в конце этой части) Можно сказать, что авиакомпании, гостиницы, агентства по прокату автомобилей — все они имеют огромный опыт в изменении цен на свои услуги на основании чувствительности к ним разных сегментов рынка в разное время суток, недели или время года Кроме того, сервисным фирмам также необходимо охватить количество потребителей, достаточное для того, чтобы максимально использовать все свои производственные мощности, но при этом не предоставлять излишка более дешевого сервисного продукта тем потребителям, которые готовы платить за их услуги больше

Рынок часто бывает очень динамичным Так, например, спрос на деловые поездки и на туристические путешествия напрямую зависит от текущих или прогнозируемых экономических условий И хотя многие люди, которым часто приходится ездить в командировки, отнюдь не относят себя к категории особо чувствительных к цене потребителей, компании нанимают специалистов по организации поездок, которые подбирают наиболее подходящие и при этом наиболее выгодные условия для их сотрудников С другой стороны, туристы и другие люди, путешествующие ради удовольствия,

напротив, часто весьма чувствительны к цене Различные рекламные акции, включающие снижение цен на билеты и гостиничные номера, нередко подталкивают людей совершать путешествия, которых они совершенно не планировали

Каким же образом фирме узнать, какой уровень спроса ожидать при разных уровнях цен в крайне динамичной рыночной среде, в которой факторы, влияющие на спрос, постоянно изменяются? Стремительный прогресс технического и программного компьютерного обеспечения позволил фирмам использовать сложнейшие математические модели для анализа, проводимого в процессе менеджмента доходности Возьмем для примера пассажирские авиаперевозки Используемые в этом бизнесе математические модели объединяют огромные базы данных о перелетах, совершенных их пассажирами в прошлом, с информацией о текущем бронировании билетов, позволяя аналитикам авиакомпаний довольно точно подсчитать, сколько пассажиров захотят приобрести билет на тот или иной рейс по той или иной цене

Эффективное использование компанией моделей менеджмента доходности может значительно повысить ее прибыльность Некоторые фирмы стали общепризнанными специалистами по моделированию и проведению аналитических исследований высочайшей сложности Не удивительно, что общая суть этих моделей и их отдельные компоненты представляют собой строжайший коммерческий секрет Во врезке "Сфера услуг примеры и перспективы" описывается, как авиакомпания *American Airlines*, один из лидеров в своей отрасли, использует менеджмент доходности при установлении цен на свои билеты

С примером авиакомпании *American Airlines* тесно связана также концепция *индивидуализации цен*, т е назначение разным покупателям разных цен на фактически одну и ту же услугу Х Саймон и Р Долан заметили следующее

> Основная идея индивидуализации цен невероятно проста – люди платят за продукт цену, основанную на его ценности, воспринимаемой ими Понятно, что нельзя просто повесить объявление "Платите мне столько сколько, по вашему мнению, заслуживает этот продукт" или "Если вы оцениваете продукт в 80 долл , купите его за эту цену, но если вы считаете что он стоит не более чем 40 долл , то мы продадим его за 40" Вы должны найти способ сегментировать потребителей по уровню восприятия ими ценности предлагаемых вами продуктов В определенном смысле вам необходимо "возвести барьер" между потребителями, воспринимающими ваш продукт как имеющий большую ценность, и потребителями, которые воспринимают его как имеющий небольшую ценность, чтобы первая группа не имела возможности воспользоваться преимуществами низкой цены [11]

Успешные стратегии менеджмента доходности требуют от менеджеров компании четкого понимания того, какую форму имеет кривая спроса на их продукты, а также умения связать объем и уровень цен на разные "корзины" продуктов с разными сегментами восприятия потребителями ценности услуг (рис. 9 5)

Механизмы создания ценовых барьеров

Ценовые барьеры представляют собой методы для разделения разных ценностных сегментов с тем, чтобы потребители, для которых представляются услуги с более высокой ценностью, не могли воспользоваться преимуществами услуг из дешевых "корзин" Барьеры могут быть как физическими, так и нефизическими, и включают, например, описание характеристик людей или услуг, временные рамки, в пределах которых проводится бронирование или предварительный заказ для того, чтобы потребитель получил скидку с полной цены [12] Физические барьеры включают видимые, наглядные характеристики потребителей (например, ребенок и взрослый) и услуг (например, класс путешествия, тип гостиничного номера), добавление к услуге тех или иных удобств с повышением при этом цены (например, бесплатный завтрак в

гостинице или бесплатная тележка при игре в гольф). К нефизическим барьерам относятся штрафы за отмену или изменение условий недорогой брони, требования выплаты аванса при покупке услуги, групповое членство и временные ограничения использования услуги (например, очень ранний завтрак в ресторане, который подается до 6.00).

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Назначение цен на билеты на рейс AA2015

Реализация программ менеджмента доходности требует сложного программного обеспечения и мощнейшей компьютерной техники, поскольку при этом приходится обрабатывать огромные объемы информации. При этом очевидно, что менеджерам интересны результаты, полученные в ходе компьютерных расчетов, а не научные принципы, которые лежат в их основе. Каждый рейс, выполняемый в ту или иную дату, в авиакомпаниях отслеживается отдельно. Предлагаем для примера рассмотреть рейс 2015 авиакомпании *American Airlines* — весьма популярный рейс Чикаго–Феникс (штат Аризона). Вылет ежедневно в 17.30, дальность полета 2200 километров.

125 мест эконом-класса разделены на семь ценовых категорий, которые специалисты менеджмента доходности называют "корзинами". Цены на билеты на эти места варьируются очень значительно. Так, билет в оба конца может со всевозможными скидками стоить от 238 долл. (включая различные ограничения и штраф за отмену брони) до 1404 долл. (полная цена билета). Места в небольшие салоны первого класса продаются по еще более высокой цене. Вот рассказ сотрудника компании Скота МакКартни о том, как с помощью компьютерной программы проводится анализ, на основе результатов которого изменяется расположение мест в каждой из семи "корзин" эконом-класса:

- Задолго до каждого полета по маршруту Чикаго–Феникс компьютеры, используемые в процессе менеджмента доходности компании, постоянно корректируют наличие мест в каждой "корзине", учитывая количество уже проданных билетов на данный рейс, сведения об использовании этого маршрута за прошлые годы и сведения, полученные от пассажиров, которые собираются воспользоваться этим рейсом как частью более длительного путешествия.
- Если на рейс забронировано мало билетов, то компания увеличивает количество мест в дешевых "корзинах". Если бизнес-клиенты раскупают билеты без ограничений раньше, чем на это рассчитывала компания, то компьютер извлекает часть мест из "корзин", в которых содержатся места со скидками, и придерживает их для заказов, которые, судя по сведениям из базы данных за прошлые годы, могут поступить в самый последний момент.
- Когда за четыре недели до одного из недавних рейсов 2015 было продано 69 из 125 мест эконом-класса, компьютер начал ограничивать количество мест в "корзинах" более дешевых билетов. Спустя еще неделю продажа мест из трех самых дешевых "корзин" — т.е. по 300 долл. и дешевле — прекратилась полностью. Для человека, который хотел купить дешевый билет на рейс из Чикаго, все билеты были "распроданы".
- За день до вылета на 125-местный рейс было заказано 130 билетов, а компания все еще предлагала пять билетов по полной цене, поскольку по данным компьютера 10 пассажиров вполне могли не выкупить свои билеты и воспользоваться другим рейсом. В результате самолет отбыл полностью укомплектованным, и при этом никому не было отказано.

И хотя рейс AA2015 уже стал историей, он не забыт. Этот случай бронирования билетов сохранен в памяти программы менеджмента доходности, и в будущем эта информация поможет компании делать еще более точные прогнозы относительно продаж билетов.

Источник. Scott McCartney, "Ticket Shock: Business Fares Increase Even as Leisure Travel Keeps Getting Cheaper", *Wall Street Journal*, November 3, 1997, p. A1, A10. Воспроизводится с разрешения Copyright Clearance Center.

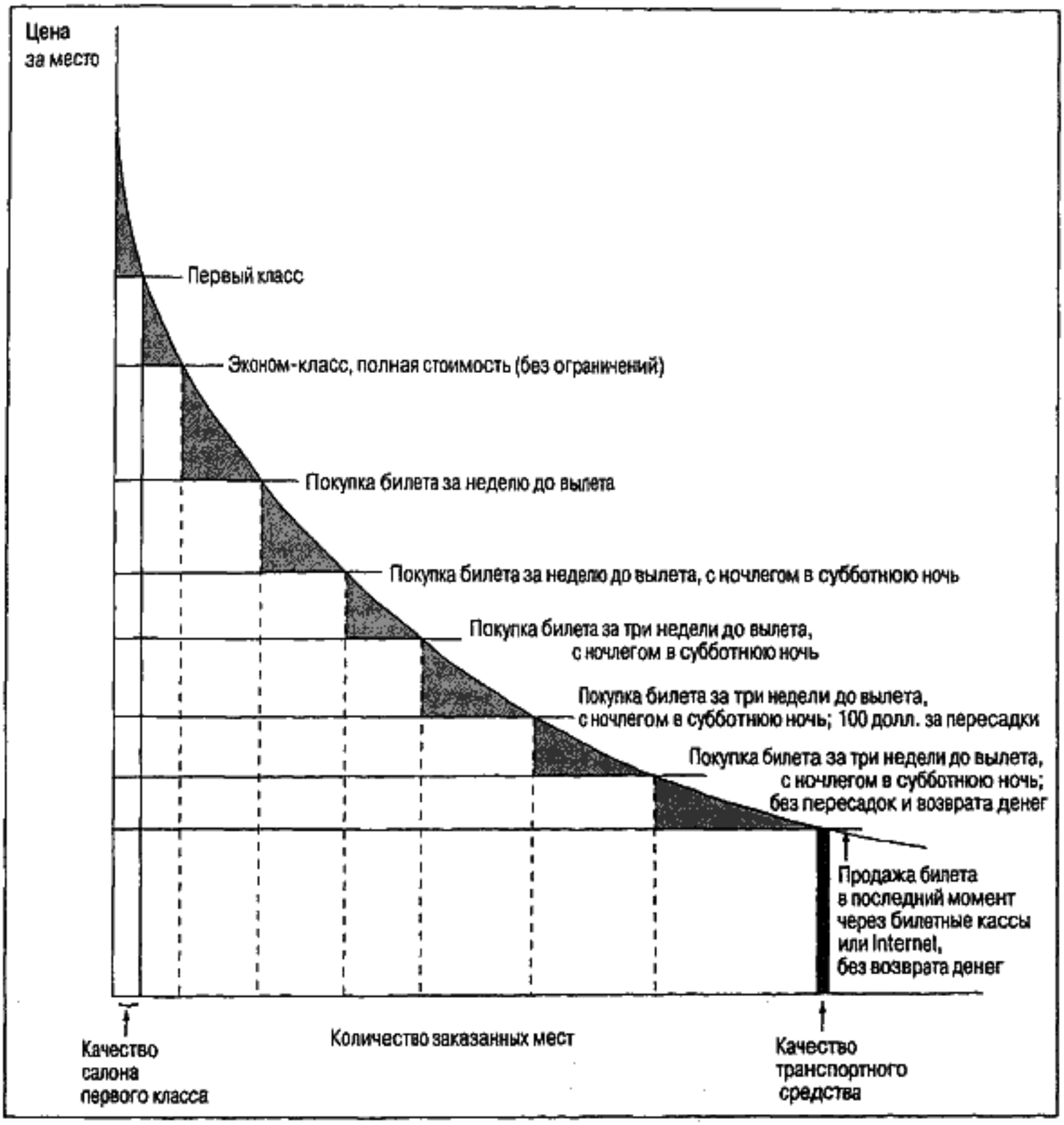


Рис. 9.5 Взаимосвязь между ценовыми "корзинами" и барьерами и формой кривой спроса на конкретный рейс

Примечание. Заштрихованные зоны означают количество лишних пассажиров (цель такого сегментированного подхода к ценообразованию — минимизация этого показателя).

Этические аспекты и проблемы корпоративной репутации

То, что компания практикует менеджмент доходности, вовсе не означает, что она должна "слепо" как можно быстрее достичь максимальной доходности своей деятельности. Чрезмерная зависимость от выводов, сделанных благодаря использованию специальных компьютерных моделей, легко приведет к стратегиям ценообразования, перенасыщенным всевозможными правилами, инструкциями, штрафами за отмену брони и, по сути, к аморальным и циничным действиям, когда фирма принимает предварительные заказы, не задумываясь о том, сможет ли выполнить их, а это, конечно, приводит к тому, что потребители, которые твердо рассчитывали на заранее заказанное обслуживание, остаются злыми и неудовлетворенными Чтобы наладить прочные взаимоотношения с потребителями и заработать хорошую репутацию, компания должна мыслить масштабно Менеджеры, отвечающие за принятие решений по ценообразованию должны разрабатывать стратегии, направленные на поддержку отношений с потребителями, даже если для этого придется отказаться от взимания при заключении с ними сделки максимально возможной цены Следует помнить, что если с точки зрения потребителей их обманывают или обирают, это отнюдь не способствует формированию у них доверия к фирме Кроме того, необходимо тщательно продумать мероприятия по работе с "жертвами" избыточного бронирования — т е сделать все возможное, чтобы разочарование потребителя сменилось его расположением к компании Фирмы должны избегать чрезмерно сложной ценовой политики Всем известны шутки о туристических агентах Говорят, что у них часто бывают нервные срывы из-за того, что каждый раз, когда они звонят в авиакомпанию, им называют разные цены и перечисляют огромное количество всевозможных исключений, условий и специальных предложений

Ценообразование под влиянием потребителей: аукционы и предложения цен

Один из распространенных методов ценообразования, который стал еще популярнее с развитием Internet, заключается в том, потребители сами предлагают цену, которую они готовы уплатить за товар или услугу В 1998 году был открыт сайт *Priceline com*, который стал первым сайтом, на котором авиабилеты продавались таким образом, что потребителям предоставлялось право назначить цену, по которой они готовы купить билет По оценкам специалистов, ежедневно в небо США поднимаются самолеты с полумиллионом незанятых мест *Priceline com* предлагает авиафирмам возможность исправить ситуацию, проводя торги с потребителями В отличие от обычных билетных касс предложение в данном случае выставляет не касса, а покупатель. Потенциальные путешественники посещают узел *Priceline com* и указывают дату планируемого путешествия, место назначения и цену, которую они готовы заплатить за билет

Если компании удается найти авиакомпанию, желающую продать билеты на такой рейс по указанной цене, то ответ на сайте *Priceline com* можно получить уже через час (если представители *Priceline com* сумеют договориться о предоставлении билетов по более низкой цене, то разницу компания оставляет себе) Однако при этом потребители должны приготовиться к тому, что им придется согласиться на любой рейс в указанную ими дату, включая маршруты с пересадками Компания называет свой метод работы "торговлей, управляемой покупателем", и сегодня он применяется не только для продажи авиабилетов, но гостиничными сетями, агентствами по прокату автомобилей, автосалонами, а в некоторых городах — бакалейно-гастрономическими магазинами

Аукционы уже долгое время используются для продажи товаров, начиная с домов и заканчивая излишками материалов для армии Они также приобрели огромную популярность среди неприбыльных организаций как средство сбора средств, при котором в качестве дотации принимаются такие услуги, как обед в роскошном ресторане, авиабилеты, туристические пакеты, билеты в оперу и даже такие абсолютно бытовые (но, тем не менее, очень полезные) услуги, как уборка домов А тем временем корпоративные покупатели все чаще пользуются Internet, что позволяет им обеспечить высокую скорость и широту охвата при поиске продавцов таких "скоропортящихся" сервисных продуктов, как электроэнергия, телекоммуникационные мощности и рекламное пространство, после чего они на конкурентной основе выставляют свои предложения на приобретение услуг того типа и в том количестве, которые им необходимы [14]

Реализация стратегий ценообразования

Хотя, несомненно, главный вопрос, который необходимо решить фирме в ходе разработки стратегии ценообразования, связан с тем, какую цену следует взимать, существует еще целый ряд важных моментов В табл 9 2 приведены вопросы, которые следует задать каждой сервисной компании в процессе разработки и внедрения хорошо продуманной и эффективной ценовой стратегии Предлагаем подробно рассмотреть каждый из них

Какую цену следует назначить на услугу

Реалистичные решения чрезвычайно важны с точки зрения платежеспособности Отличной отправной точкой при рассмотрении этого вопроса может послужить описанная модель "треножника" ценообразования (см рис 9 2) Давайте еще раз вспомним три элемента, входящих в эту модель Прежде всего необходимо определить экономические затраты и принять решение, должна ли компания в данной конкретной ситуации просто постараться покрыть свои переменные издержки либо ей следует постараться возместить часть косвенных издержек, плюс получить маржу прибыли Затраты при разных объемах продаж — и, в соответствующих ситуациях, маржа прибыли — образуют так называемый "пол" цены

Это было первое задание Выполнив его, необходимо оценить чувствительность рынка к разным ценам как с точки зрения общей ценности услуги для потенциальных потребителей, так и с точки зрения их платежеспособности Таким образом рассчитывается "потолок" для каждого конкретного сегмента рынка. В данном случае очень важно как можно точнее спрогнозировать, какого объема продаж фирма сможет достичь при разных уровнях цен

Третий исходный фактор — цены компаний-конкурентов Чем больше конкурентов на рынке предлагают сходные услуги, тем больше менеджер по маркетингу должен стремиться к тому, чтобы поддерживать цену своей компании на уровне ниже их цены или, по крайней мере, на таком же уровне Эта задача в значительной мере усложняется, если конкуренты принимают решение конкурировать на основе низких цен и с этой целью реализуют операционную стратегию, позволяющую им снизить свои затраты

Чем больше разрыв между "полом" и "потолком" цены, тем шире пространство для маневра компании Если "потолок" цены (максимальная цена, которую потребители готовы заплатить за услугу) ниже, чем "пол" (минимальная цена, которую фирма может назначить на свои услуги), компании стоит обратиться к одному из двух вариантов действий Во-первых, фирма может признать данный вид услуги неконкурентоспособным и отказаться от него А во-вторых, попытаться дифференцировать эту

услугу среди услуг, предлагаемых их конкурентами, и повысить ее ценность для своих потенциальных клиентов, тогда фирма сможет предлагать ее по более высокой цене. У общественных и некоммерческих организаций есть еще и третий вариант — поиск спонсорской поддержки какой-либо третьей стороны, например получение государственных субсидий либо сбор частных пожертвований для покрытия определенной части издержек, что позволяет ей продавать свои услуги по более низкой цене. Такой способ финансирования обычно используется в таких сервисных отраслях, как здравоохранение, искусство, образование и общественный транспорт, и позволяет сделать эти услуги более доступными для малообеспеченных слоев общества.

Таблица 9.2. Некоторые важные вопросы ценовой политики

1. Какую цену следует назначить на данную услугу?
   a) Какие издержки компания намерена покрыть? Ставит ли компания своей целью получить определенную чистую прибыль или прибыль на инвестированный капитал, продавая эту услугу?
   b) Насколько чувствительны потребители к разным ценам?
   c) Каковы цены на эти услугу у конкурентов компании?
   d) Какие скидки с основной цены следует предложить?
   e) Используются ли обычно психологические аспекты ценовой политики (например, когда вместо цены 5,00 долл. назначается цена 4,95 долл.)?
2. Что должно лежать в основе ценовой политики?
   a) Выполнение определенной задачи.
   b) Допуск в конкретное помещение, в котором предоставляется услуга.
   c) Единицы времени (час, неделя, месяц, год).
   d) Комиссионные в процентах от общей стоимости сделки.
   e) Потребленные физические ресурсы.
   f) Покрытое географическое расстояние.
   g) Вес или размер обслуживаемого объекта.
   h) Не следует ли предоставлять отдельный счет на каждый элемент обслуживания?
   i) Не следует ли взимать общую фиксированную плату за пакет услуг?
3. Кто должен проводить платежи за обслуживание?
   a) Организация, которая предлагает услугу.
   b) Специализированный посредник (туристическое или билетное агентство, банк, розничный продавец и т.д.).
   c) Какой вид оплаты должен получать за свою работу посредник — фиксированную или в форме процентов?
4. Где должна проводиться оплата за обслуживание?
   a) В месте оказания услуги.
   b) В удобно расположенном для потребителя розничном пункте продажи или у финансового посредника (например, в банке).
   c) На дому у покупателя (по почте или по телефону).

Окончание табл. 9.2

5. Когда должна проводиться оплата?
   a) До или после оказания услуг?
   b) В какое время дня?
   c) По каким дням недели?
6. Как должна проводиться оплата?
   a) Наличными (точный расчет или необязательно)?
   b) По жетонам и талонам (где их можно приобрести)?
   c) По кредитной карточке.
   d) Чеком (как его можно проверить?)
   e) Электронным способом.
   f) По платежной карточке (кредитной или дебетовой).
   g) По кредитному счету, заключенному с поставщиком услуг.
   h) По ваучерам.
   i) С использованием услуг третьей стороны (например, государственных служб или страховой компании).
7. Каким образом компания должна информировать целевой рынок о своих ценах?
   a) С помощью какого средства коммуникации (реклама, различные системы знаков, торговый и обслуживающий персонал)?
   b) Каким должно быть содержание такого обращения (насколько сильно следует акцентировать внимание на цене предлагаемых услуг)?

И наконец, необходимо назначить конкретную сумму, которую потребители должны будут платить за услугу. Должна ли это быть круглая цифра или лучше пойти другим путем — попытаться создать впечатление, что цены немного ниже, чем они есть на самом деле? Так, например, если конкуренты предлагают свои услуги по таким ценам, как 5,95 и 9,95 долл., а ваша компания поставит цену в 6,0 и 10,0 долл., то у потребителей может создаться впечатление, что ваши цены несколько выше. С другой стороны, округленные суммы удобнее и проще при расчете, что служит немалым преимуществом как для многих потребителей, так и для продавцов, поскольку значительно ускоряется процесс наличных расчетов. Следует помнить, что если компания рекламирует цену, не включающую налоги, плату за обслуживание и другие дополнительные расходы потребителя, у нее могут возникнуть проблемы этического характера. Если потребители ожидают, что предлагаемая фирмой цена включает все расходы, а на самом деле им приходится платить больше, значит фирма действует обманным путем.

Что должно лежать в основе ценовой политики

Чтобы определить основу ценовой политики, необходимо прежде всего определить единицу потребления услуг. Следует ли устанавливать цены на основе конкретных задач, которые выполняются в процессе обслуживания, — например, ремонт конкретного оборудования, чистка пиджака или стрижка волос? Возможно, в основу цены должен лечь допуск к сервисному процессу, например к образовательной программе, на просмотр фильма, на концерт или на спортивные мероприятия? Может, цена

должна основываться на времени, затраченном на оказание услуги, как в случае с услугами адвокатов, когда устанавливается фиксированная цена за час работы специалиста, при ночлеге в гостинице, при выдаче напрокат автомобиля на неделю или при оплате курса обучения в университете за семестр? Не следует ли увязать цену с ценностью продукта, как, например, в случае, когда страховые компании предлагают целую шкалу своих страховых премий в зависимости от суммы страховки или агент по продаже недвижимости взимает определенный процент от цены дома?

Иногда цены на услуги зависят от потребляемых в процессе обслуживания материальных ресурсов, например еды, напитков, воды или природного газа. Так, вместо того чтобы взимать почасовую оплату за использование потребителями столов и стульев, рестораны обычно устанавливают немалую наценку на потребляемые блюда и напитки цену. (Учитывая постоянные издержки, связанные с обслуживанием столов, например, с предоставлением чистой скатерти для каждой группы посетителей, в некоторых странах к стоимости заказанных клиентами блюд добавляется фиксированная оплата за обслуживание стола; в других случаях назначается минимальная плата за обслуживание одного клиента.) Цена на услуги транспортных компаний традиционно зависит от расстояния перевозки, а цены за фрахт судов зависят от веса или объема грузов и расстояния, на которое этот груз перевозится. Преимущество такой ценовой политики заключается прежде всего в постоянстве и стабильности цен; кроме того, она четко отражает средние затраты компании на милю (или километр) перевозки. Следует, однако, признать, что при такой политике не учитываются относительные рыночные выгоды и преимущества разных транспортных маршрутов.

Для простоты своей ценовой схемы компания может выбрать способ, при котором цена за оказываемые ею услуги представляет собой фиксированную ставку. В качестве примера приведем оплату почтовых услуг при пересылке в пределах страны пакетов до определенного веса или зональные расценки на доставку посылок в пределах конкретных географических зон, объединяющих географические расстояния в большие группы. Телефонные междугородные и международные переговоры оплачиваются обычно комбинированным способом: их цена зависит как от расстояния, так и от времени; однако, как и в случае с транспортными услугами, из-за жестокой конкуренции на этом рынке и с учетом анализа рынка, расстояние оказывает все меньше влияние на стоимость этих услуг.

Следует отметить, что при изменении политики ценообразования сервисные компании нередко сталкиваются с серьезным сопротивлением со стороны потребителей. Так, например, раньше подавляющую часть доходов банков составляла разница между процентами, которые они выплачивали своим вкладчикам, и процентами, взимаемыми ими с клиентов при предоставлении займов. Однако в последнее время эта разница сильно сократилась вследствие значительного ужесточения конкуренции на рынке банковских услуг. Чтобы получать прибыль, банки сегодня постоянно повышают оплату за совершение каждой банковской сделки и увеличивают другие периодические платежи. Не так давно введение дополнительной оплаты за использование банкоматов привело к многочисленным жалобам клиентов банков (более подробно эта ситуация описана во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы").

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Оплата с применением банкоматов

Помимо всех остальных платежей за предоставляемые ими услуги банки всегда взимали со своих клиентов дополнительную плату за пользование "чужими" банкоматами (т.е. банкоматами, принадлежащим другому банку). Если сальдо счета клиента снижалось до определенного уровня, эта сумма доходила до 1,25 долл. за операцию. В 1996 году банки выступили против двух крупнейших сетей банкоматов *Visa's Plus* и *MasterCard's Cirrus*, стараясь отменить их запрет на любые дополнительные платежи. Они стремились доказать — и преуспели в этом, — что разрешение взимать дополнительную плату будет способствовать размещению банкоматов в нужных, но отдаленных местах, объем продаж в которых достаточно низок. К 1999 году 90% банков уже взимали в среднем 1,35 долл. за операцию, проведенную через банкомат; 100% независимых банкоматов также ввели дополнительную плату за пользование ими, в среднем в размере 1,59 долл. за операцию. Тогда против них начали выдвигать многочисленные обвинения во взвинчивании цен, что привело к серьезному усилению политического давления в США, направленного на ограничение и даже на отмену этих дополнительных платежей. Банки ответили на это, что использование банкоматов людьми, не их клиентами, фактически становится услугой, имеющей для них ценность; кроме того, люди явно готовы платить за этот вид услуг. Однако исследования показали, что использование банкоматов максимально возросло в 1999 году, когда люди начали использовать свои дебетовые карточки для получения наличной сдачи у кассового аппарата при совершении покупок в бакалейно-гастрономических магазинах, которые не взимали платы за эту услугу.

Судя по всему, наибольшую выгоду от взимания этих дополнительных платежей получили несколько десятков небольших компаний, установивших недорогие банкоматы, которые только выдают наличные и обеспечивают подключение к общенациональной сети. Однако за использование банкоматов, не принадлежащих банкам, взимается оплата в двойном размере: 1 долл. + плата за использование "чужого" банкомата, *плюс* дополнительная плата, которая может достигать 3 долл., за простое получение наличных со своего счета. И что еще ухудшает ситуацию, при использовании таких банкоматов люди часто даже не знают о дополнительной плате, сталкиваясь с этим "сюрпризом", только получив счет из банка.

С другой стороны, многим владельцам небольших компаний нравится вести дела с использованием небанковских банкоматов. Когда владелец небольшого магазинчика не может убедить банк установить в его магазине банкомат, он берет его в аренду, платя при этом 300 долл. в месяц. При этом покупатели платят дополнительные 1,5 долл. за каждую операцию, 0,8 долл. из которых идет владельцу магазина. Как говорят владельцы таких торговых точек, благодаря этому аппарату в его магазин приходит больше покупателей и он продает больше товаров, что позволяет после оплаты аренды получать чистую прибыль в размере 50 долл.

Источник: D. Foust, S. Browden, G. Smith, "Mad as Hell at the Cash Machine", *Business Week*, September 15, 1997, p. 124; "High ATM Fees, Low Profits", *Wall Street Journal*, December 4, 1997, p. B1; Mike McNamee, "Why ATM Outrage Is So Misplaced", *Business Week*, November 29, 1999, p. 44.

Назначение цен за пакет услуг

Как уже неоднократно упоминалось на протяжении всей этой книги, многие услуги представляют собой основной сервисный продукт, вокруг которого сконцентрировано множество дополнительных услуг. Примером дополнительных услуг будет обслуживание питанием и напитками пассажиров во время круиза на теплоходе или услуги по хранению багажа при путешествии поездом или самолетом. Должны ли цены на такие услуги входить в общую (или *комплексную, пакетную*) цену или цену следует установить на каждый элемент обслуживания отдельно? Если исходить из того, что потребители, как правило, предпочитают не иметь дела с оплатой нескольких отдельных небольших счетов, то комплексные цены очень удобны как для клиентов, так и для самой фирмы, которой при этом намного легче контролировать процесс оплаты. Но если потребители будут испытывать недовольство, считая, что с них взяли деньги за услуги, которые им не оказывались, то сервисной фирме лучше устанавливать отдельные цены на каждый элемент услуги.

Некоторые фирмы предлагают своим потребителям на выбор разные формы оплаты. Телефонные абоненты в США, например, часто сами выбирают себе способ оплаты. Так, одни могут платить небольшую ежемесячную абонентскую плату за базовое обслуживание телефонной компанией и дополнительно оплачивают каждый телефонный звонок; другие же предпочитают платить по более высокому фиксированному тарифу и бесплатно делать определенное количество местных, междугородных и международных звонков. В самом верху шкалы расценок на эти услуги находится вариант, при котором юридические лица получают и оплачивают неограниченный доступ к международной телефонной связи с абонентами в пределах той или иной географической зоны. Комплексные цены обеспечивают сервисной фирме определенный гарантированный доход от каждого потребителя, причем последний заранее знает точную сумму, которую он должен будет оплатить. Если же говорить о некомплексных ценах, то в этом случае потребители получают преимущества гибкости при выборе и оплате отдельных элементов услуг. Однако следует помнить, что потребители крайне негативно воспринимают ситуацию, когда реальная цена, которую они платят за оказанные им услуги с совокупности со всеми дополнительными платежами, намного выше той цены, которая изначально рекламировалась компанией, и, рассчитывая на которую, они в нее обратились. Кроме того, если ценовые схемы компании настолько сложны, что потребителям трудно оценить, какое предложение будет наиболее выгодным для них, часто возникают сомнения относительно этичности действий сервисной фирмы.

Предоставление скидок

Стратегии, основанные на предоставлении скидок, следует использовать крайне аккуратно, поскольку это ведет к снижению средней цены, получаемой фирмой, сокращает вклад от каждой продажи и может привлечь к компании потребителей, приверженность которых основана исключительно на расчете на самую низкую цену. Кроме того, как мы уже отмечали, существует риск того, что потребители, которые готовы заплатить за услуги фирмы дороже, при получении скидок предпочитают пользоваться этими более выгодными предложениями. Тем не менее, если скидки предоставляются избирательно и целенаправленно, только определенным сегментам рынка, такая стратегия становится отличным способом привлечь новых потребителей и более рационально использовать ту часть производственных мощностей компании, которые в противном случае просто простаивали бы. Так, в соответствии с программой "Семья и друзья" компании *MCI WorldCom* потребителям предоставляются скидки

на звонки, осуществляемые по определенным телефонным номерам, при условии, что эта группа абонентов пользуется услугами данной компании. Цель компании заключается в том, чтобы превратить потребителей в торговых агентов и сделать их своими постоянными клиентами. Члены таких групп абонентов имеют законодательно закрепленную заинтересованность в том, чтобы другие ее члены ни в коем случае не отказывались от услуг *MCI* и не обращались к другой телефонной компании. Иногда для закрепления связей с постоянными клиентами — крупными корпоративными пользователями — сервисные фирмы предлагают скидки при приобретении услуг в больших объемах. Это позволяет удержать этих выгодных клиентов от того, что они будут приобретать разные услуги у целого ряда разных сервисных компаний. Еще один эффективный способ укрепления приверженности потребителей к конкретной компании заключается в предложении им скидок со следующей покупки.

Кто должен проводить платежи

Как обсуждалось в главе 8, "лепестки" нашего "цветка услуг" включают информационные услуги, услуги по приему заказов, по предъявлению счетов и по производству платежей. Потребителям нравится, когда сервисная фирма облегчает для них процессы получения информации о ценах и о приеме заказов. Они также ожидают, что счет за обслуживание будет представлен в четкой форме и своевременно, а процедура оплаты будет быстрой и удобной. Иногда сервисные фирмы перекладывают эти обязанности на посредников: на туристических агентов, которые занимаются приемом предварительных заказов на гостиничные номера и билеты и принимают оплату с клиентов; на билетные агентства, которые продают билеты в театры, концертные залы и стадионы; на розничных продавцов, которые действуют как посредники при проведении ремонта и технического обслуживания продаваемых ими физических товаров. Хотя исходным поставщикам услуг приходится платить посредникам комиссионные, они выигрывают благодаря тому, что посредники, как правило, обеспечивают более высокий уровень удобств для покупателей с точки зрения места, времени и способа проведения платежей. Кроме того, услуги посредников нередко позволяют сервисным фирмам сократить свои административно-хозяйственные издержки.

Где должна происходить оплата

Место оказания услуг не всегда удобно для потребителей. Например, аэропорты, театры, стадионы часто расположены на некотором расстоянии от места жительства или работы их потенциальных клиентов. Если процедура продажи услуги потребителям происходит до ее потребления, то, используя посредников, офисы которых имеют более удобное расположение, либо принимая оплату за свои услуги по почте, сервисная компания только выиграет. В наше время все больше организаций принимают заказы на обслуживание по телефону и продают свои услуги, принимая платежи с использованием кредитных карточек. При этом потребитель просто звонит в компанию и называет номер своей кредитной карточки, а стоимость услуги снимается с его счета. И наконец, сегодня существует еще один очень удобный способ оплаты покупок по кредитным карточкам с использованием электронных средств. Благодаря все более надежной защите передаваемой через киберпространство информации Internet становится широко распространенным способом приобретения огромного количества самых разнообразных товаров и услуг.

Когда должна происходить оплата

Как правило, компании используют два способа — потребителей либо просят оплатить покупку авансом (как, например, при продаже входных билетов, авиабилетов или почтовых марок), либо им выставляется счет за уже выполненную работу, после завершения процесса обслуживания (например, счет в ресторане или оплата ремонта техники) В некоторых случаях сервисная компания требует от потребителя внести часть оплаты до процесса обслуживания, а оставшаяся сумма выплачивается после его окончания Такой подход часто используется при заказе дорогостоящих ремонтов или технического обслуживания дорогой аппаратуры и техники, особенно если сервисная фирма невелика и ее текущие активы ограничены, а материалы для работы необходимо закупить заранее

Если компания просит потребителя оплатить услуги авансом, это означает, что он должен платить за выгоды до того, как фактически их получит Исследования, проведенные С Шуганом и Дж Кси, показали, что сервисные компании могут значительно увеличить свою прибыль благодаря предварительной оплате своих услуг [15] Однако предварительная оплата может быть выгодной не только для компании, но и для потребителей Иногда людям очень неудобно каждый раз платить за услуги, которыми они пользуются постоянно В качестве примера можно привести почтовые услуги и услуги общественного транспорта В этих сервисных сферах, чтобы сэкономить время и усилия потребителей, им предлагают приобрести наборы почтовых марок и проездные билеты, что намного удобнее, чем каждый раз платить за каждую отдельную услугу. Организации культурной сферы, например театры и концертные залы, которым приходится затрачивать огромные средства до самого процесса обслуживания, также часто предлагают своим потребителям абонементные билеты, которые продаются со скидкой, что позволяет им получить средства до открытия сезона. И, по вполне очевидным причинам, страховые компании всегда требуют авансовой оплаты своих услуг.

Как должна проводиться оплата

Как видно из табл 9 2, существует множество различных форм оплаты. На первый взгляд самой простой и удобной из них может показаться оплата наличными, однако, к сожалению, она связана с проблемами безопасности, а также сопряжена с определенными неудобствами в тех случаях, когда для приведения в действие сервисного аппарата требуется конкретная монета или купюра. Процедуру оплаты проезда по дорогам и мостам, в автобусе или в метро можно значительно упростить благодаря использованию жетонов, имеющих конкретную денежную ценность. В последнее время все более распространенным становится способ оплаты чеками (если только речь не идет об очень мелких покупках) При использовании такой формы оплаты потребители получают немалые преимущества, однако следует отметить, что она требует различных средств контроля, позволяющих избегать приема к оплате "плохих" чеков.

Кредитные карточки используются практически во всех странах мира, независимо от того, какая валюта имеет в них хождение. Дебетовые карточки выглядят как кредитные, но действуют скорее как пластиковые чеки, поскольку оплачиваемая потребителем сумма снимается непосредственно с его счета. С тех пор как кредитные и дебетовые карточки стали применяться почти во всем мире, компании, которые отказываются принимать по ним деньги у потребителей, оказываются в ситуации, когда другие компании получают по сравнению с ними весьма веское конкурентное преимущество. Сегодня многие фирмы предлагают своим потребителям удобства кредитных счетов

(которые, кроме всего прочего, способствуют формированию и укреплению тесных взаимоотношения между фирмой и ее клиентами)

Среди других распространенных форм оплаты следует назвать направление счета для оплаты третьей стороне и использование ваучеров в качестве дополнения (или полной замены) наличных платежей Так, например, страховые компании сотрудничают с конкретными гаражами, в которые направляются транспортные средства их клиентов для определения степени ущерба и ремонта после аварии Чтобы облегчить жизнь клиентов, такие гаражи выставляют счета за выполненные работы непосредственно страховой компании, что избавляет ее клиентов от необходимости лично проводить платежи, составлять страховые требования и ждать возмещения убытков Иногда ваучеры предоставляют агентства социального обеспечения людям пожилого возраста или малообеспеченным гражданам Такая политика позволяет компании пользоваться теми же преимуществами, как при предоставлении скидок, однако в этом случае она не обязана широко опубликовывать разные цены на свои услуги и требовать от кассиров проверять законность претензий определенных групп потребителей на предоставление им более дешевых услуг

Сегодня все шире используются системы предварительных платежей, основанные на карточках с магнитными полосами или микросхемами, на которых накапливается информация о ее ценности В качестве примера можно привести телефонные карточки. При этом следует отметить, что сервисные компании, которые хотят принимать оплату в этой форме, должны установить специальные устройства, считывающие эту информацию В наше время реализуются и более сложные программы, например, карточки Modex, в основе которых лежат партнерские взаимоотношения между банками, розничными торговцами и телефонными компаниями [16]. Благодаря тесному сотрудничеству партнеры используют эти карточки в качестве своеобразного "электронного кошелька" Потребители могут переводить денежные средства со своих счетов на карточки с помощью специального телефонного приспособления, они также могут переводить деньги с одной карточки на другую Компаниям, работающим в сфере услуг, следует постоянно помнить, что простота и скорость проведения платежей оказывают немалое влияние на восприятие потребителями общего качества обслуживания.

Информирование целевого рынка о ценах на услуги

И наконец, когда все остальные вопросы решены, необходимо принять решение, каким образом организации следует оповестить свой целевой рынок (рынки) о своей ценовой политике Люди должны знать о цене предлагаемого компанией продукта задолго до совершения ими самой покупки. Также им часто необходимо знать как, где и когда им надо будет заплатить назначенную цену. Эта информация должна быть четкой и однозначной, чтобы избежать дезинформации потребителей и не допустить их сомнений относительно этичности действии компании

Менеджеры должны решить, следует ли включать информацию о ценах на предлагаемые компанией услуги в свою рекламу Возможно, имеет смысл провести параллель между ценой на свои предложения и ценами на конкурирующие с услугами компании продукты либо обратить внимание потребителей на другие способы траты денежных средств. Само собой разумеется, что продавцы и обслуживающий потребителей персонал должны быть подготовлены к тому, чтобы дать быстрый и точный ответ на любые вопросы потребителей о цене, формах оплаты и возможности получения кредита Если в точках розничной продажи услуг имеются различные наглядные средства, несущие нужную клиентам информацию, обслуживающему персоналу не придется тратить

свое время на то, чтобы ответить на основные вопросы потребителей о ценах на услуги их компании.

И наконец, если цена предоставляется потребителю в форме подробного счета, то компания должна быть уверена, что разбивка по статьям затрат точна и изложена в предельно доступной для клиента форме. Так, счета за больничное обслуживание, состоящие из нескольких страниц и содержащие огромное количество пунктов, часто критикуют за неточность предоставленных в них данных [17] Телефонные счета также нередко бывают чрезвычайно запутанными, до недавнего времени многие телефонные компании традиционно предоставляли их на нескольких небольших и пестрящих непонятными техническими терминами листках бумаги, на которых взаимосвязанные пункты платежей часто указывались на разных страницах. Под давлением соответствующих государственных регулирующих органов многие телефонные компании (например, *Bell*) сегодня разрабатывают и используют новые, более удобные форматы счетов, отпечатанные на листах большего формата, недаром *Wall Street Journal* назвал их "чудом *Bell*" [18].

Резюме

Цена, которую потребители платят за использование услуг, включает не только покупную цену услуги, назначенную сервисной компанией Для них затраты на обслуживание включают также различные сопутствующие издержки (например, затраты на проезд к месту оказания услуг), а, кроме того, временные и физические затраты, психологическую нагрузку и затраты, связанные с воздействием сенсорных раздражителей. Ценность услуги отражает выгоды, которые она несет потребителю, за вычетом всех связанных с ее приобретением и потреблением затрат Потребители часто готовы платить большую цену, если их нефинансовые затраты при этом будут сведены к минимуму

При разработке политики ценообразования сервисная компания должна в первую очередь определить свои цели — стремится ли фирма пойти дальше, чем просто назначить цены на свои услуги. Такие вопросы, как удобство, безопасность, возможности предоставления кредита, скорость, простота, форма оплаты и автоматизация сервисного процесса могут играть огромную роль в повышении уровня удовлетворения потребителей качеством обслуживания. Развитие технологий привело к формированию мощного потенциала для создания общества безналичных платежей, однако на практике мы еще довольно далеки от этого.

Помимо всех перечисленных выше решений, при разработке политики ценообразования необходимо ответить еще на один важнейший вопрос — какую цену следует назначить за единицу услуги в конкретный период времени (независимо от того, что принято за единицу измерения). Очень важно, чтобы цена в денежном выражении основывалась на максимально полном знании компанией своих постоянных и переменных издержек, стратегий ценообразования ее конкурентов и ценности ее услуг для потребителя.

ВОПРОСЫ

1. Какие из затрат потребителей, связанных с обслуживанием, важнее всего при традиционном способе предоставления розничных банковских услуг, банковском обслуживании на дому, посещении кинотеатра, предоставлении услуг по подготовке налоговой отчетности, найме такси в незнакомом городе, хирургической операции?

2. Почему использование политики ценообразования на основе затрат в сервисной сфере чревато особыми проблемами?
3. В чем выгоды политики ценообразования, основанной на конкуренции, для многих сервисных организаций? При каких обстоятельствах такая политика неэффективна?
4. Объясните концепцию менеджмента доходности в сервисной сфере. Каким образом ее можно применить к фирме, оказывающей профессиональные услуги (например, консультационные), к ресторану; к курсу обучения игре в гольф?
5. Назовите три аспекта стратегии ценообразования, в которых могут возникнуть проблемы этического характера. Каким образом можно избежать проблем в каждом из этих случаев?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Опишите, что, с точки зрения потребителя, определяет ценность услуг следующих сервисных компаний: ночного клуба, парикмахерской, юридической конторы, специализирующейся на вопросах налогообложения и предпринимательства.
2. Выберите любую сервисную организацию и определите, какими методами ценовой политики она пользуется. Насколько они похожи на те методы, которые описывались в этой главе, или отличаются от них?
3. Просмотрите счета, полученные вами за последнее время от сервисных организаций: за пользование телефоном, за ремонт автомобиля, за кабельное телевидение, за пользование кредитной карточкой и т.д Оцените каждый из них по следующим критериям: общий вид и доступность изложения информации; простота описания условий оплаты; наличие сложных терминов и определений, детальность изложения по статьям затрат, наличие неожиданных ("скрытых") затрат; точность и простота доступа к соответствующим службам при возникновении проблем или разногласий между компанией и потребителем.
4. Проанализируйте условия оплаты, начальный взнос и процентные платежи по своим кредитным карточкам (или по кредитным карточкам ваших друзей). Сравните эти характеристики с характеристиками карточки Platinum Visa, описанными во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы". К чему стремится банк, выпустивший карточки Platinum Visa (кроме получения прибыли)?

КОММЕНТАРИИ

1. Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, July 1988, p 2–21.
2. Leonard L. Berry, Manjit S. Yadav, "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services", *Sloan Management Review*, Summer 1996, p. 41–51.
3. Edmund Sanders, "Credit Card 'Free Frenzy' Cost Americans $18,9B in '98", *Los Angeles Times*, syndicated article, August 1999
4. H.T. Johnson, Robert S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

5. Antonella Caru, Antonella Cugini, "Profitability and Customer Sutisfaction in Services An Integrated Perspective between Marketing and Cost Management Analysis", *International Journal of Service Industry Management*, February1999, p 132–156

6. Robin Cooper, Robert S Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May–June 1991

7. Для ознакомления с литературой на эту тему и с результатами исследований см. работу Injazz J. Chen, Atul Gupta, Walter Rom, "A Study of Price and Quality in Service Operations", *International Journal of Service Industry Management*, February 1994, p 23–33

8. Hermann Simon, "Pricing Opportunities and How to Exploit Them", *Sloan Management Review*, Winter 1992, p 71–84

9. Leonard L Berry, Manjit S Yadav, "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services", *Sloan Management Review*, Summer 1996

10. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston Harvard Business School Press, 1996), p 82–84

11. Hermann Simon, Robert J Dolan, "Price Customization", *Marketing Management*, Fall 1998, p 12

12. Sheryl E Kimes, Richard B Chase, "The Strategic Levers of Yield Management", *Journal of Service Research*, November 1998, p 156–166

13. Peter Elkind, "The Hype Is Big, Really Big, at Priceline", *Fortune*, September 6, 1999, p 193–202.

14. Amy E Cortese, Marcia Stepanek, "Good-bye to Fixed Pricing?", *Business Week*, May 4, 1999, p 71–84.

15. Steven M Shugan, Jinhong Xie, "Advance Pricing of Services and Other Implications of Separating Purchase and Consumption", *Journal of Service Research*, February 2000, p 227–239

16. Kalyani Vittalas, "Cashless Society Put to Test in Ontario Town", *New York Times*, September 30, 1997, p D2

17. См., например, статью Anita Sharpe, "The Operation Was a Success, The Bill Was Quite a Mess", *Wall Street Journal*, September 17, 1997, p 1

18. Kathy Chen, "Miracle of the Bells the Simplified Phone Bill", *Wall Street Journal*, April 12, 1999, p. B1, B3

Глава **10**

Информирование потребителей и продвижение услуг

Обещания, грандиозные обещания Вот в чем соль рекламы

— Сэмюэль Джонсон

Образование стоит денег, но незнание обходится дороже

— Сэр Клаус Мозер

Общение с потребителями представляет самый видимый или слышимый, — а по мнению многих, и самый навязчивый, — элемент маркетинговой деятельности компании, однако оно приносит фирмам настоящую пользу, только если оно разумно и сочетается с другими маркетинговыми мероприятиями и действиями Старая маркетинговая истина гласит наилучший способ быстро уничтожить плохой продукт — активно его рекламировать С другой стороны, тщательно спланированная маркетинговая стратегия, основанная на всесторонних маркетинговых исследованиях и направленная, скажем, на то, чтобы привлечь людей к использованию новой Web-услуги по весьма умеренной цене, скорее всего потерпит крах, если люди будут мало знать о самой услуге и о том, как получить к ней доступ

Используя различные средства коммуникации, сервисные фирмы информируют своих нынешних или потенциальных потребителей о характеристиках и преимуществах предлагаемых ими услуг, о ценах и других потребительских издержках, связанных с их приобретением, о каналах, по которым эти услуги распространяются, и о том, когда и где их можно получить Иногда фирма классифицирует свои аргументы, призывающие к использованию того или иного вида услуг, по степени важности, что позволяет ей сформировать у потребителей предпочтение к конкретной марке А чтобы превратить потребителей в эффективных участников сервисного процесса, компании используют как личные инструкции, так и всевозможные безличные средства коммуникации с ними

Суть маркетинговых коммуникаций вызывает множество дискуссий и споров Некоторые люди и сегодня определяют этот процесс очень узко – как использование платной рекламы в средствах массовой информации, связей с общественностью и профессионального торгового персонала, – забывая при этом о многочисленных методах, которые помогают современным организациям общаться со своими потребителями Расположение и атмосфера сервисного предприятия, отличительные характеристики корпоративного дизайна (например постоянное сочетание цветовых и графических элементов), одежда и модели поведения сотрудников компании, дизайн ее Web-сайта – все эти факторы способствуют формированию у потребителя определенного мнения об услугах, которое либо укрепляет их впечатление, сформировавшееся после ознакомления с содержанием тех или иных конкретных формальных коммуникативных сообщений, либо противоречит ему

В этой главе мы начнем с краткого обзора задач маркетинговых коммуникаций и связанных с этим аспектов деятельности компании этических проблем, после чего перейдем к обсуждению следующих вопросов

1. Каковы отличительные черты маркетинговых коммуникаций в сервисной сфере?
2. Каковы элементы комплекса маркетинговых коммуникаций, сильные и слабые стороны каждого основного элемента?
3. Каким образом степень контакта с потребителями влияет на коммуникационную стратегию сервисной фирмы?
4. Как определяются цели маркетинговых коммуникаций?
5. В чем заключается потенциальная ценность Internet как коммуникационного канала?

Роль маркетинговых коммуникаций

Маркетинговые коммуникации, благодаря которым осуществляется связь между сервисной фирмой и ее существующими и потенциальными потребителями, нередко принимают весьма творческие формы В современной предельно конкурентной среде эффективные коммуникации представляют собой жизненно важный элемент маркетинговой стратегии любой компании, поскольку именно благодаря им новые потребители проходят через все этапы процесса принятия решения о покупке, который описан в главе 4 (см. рис. 4.5), и именно они помогают укрепить предпочтение существующих покупателей к конкретной торговой марке продукта.

Задачи маркетинговых коммуникаций

Среди конкретных задач, которые выполняют маркетинговые коммуникации, следует назвать следующие

- Информировать потенциальных покупателей о фирме, о том, какие преимущества и выгоды она обещает, о характеристиках предлагаемых ею товаров и услуг.
- Убеждать целевых потребителей в том, что конкретный сервисный продукт обеспечит наилучшее решение их проблем и удовлетворит их требования эффективнее, чем сходные продукты конкурирующих фирм.
- Напоминать существующим и потенциальным потребителям о том или ином продукте и побуждать их к действию (т.е. к его приобретению).
- Поддерживать контакты с существующим потребителями и постоянно снабжать их обновленной и дополненной информацией о наиболее эффективных способах использования продукции фирмы.

Как мы уже говорили во время обсуждения "цветка услуг" в главе 8, информационные и консультационные элементы в значительной мере повышают ценность любого сервисного продукта. Потенциальным потребителям необходимы сведения о том, какие варианты обслуживания имеются в их распоряжении, где и когда можно получить к ним доступ, сколько они стоят, каковы их специфические характеристики и свойства и какие конкретные выгоды они могут обеспечить. Потенциальные клиенты также нуждаются в совете, какой из нескольких разных сервисных пакетов полнее других удовлетворит их конкретные потребности В сервисном бизнесе многие коммуникативные усилия фирм направлены именно на информирование и просвещение их клиентов, и прежде всего это относится к рекламным кампаниям новых услуг либо новых характеристик уже практикуемых вариантов обслуживания.

Убедить потребителя — это значит найти аргументы, почему ему следует приобрести услугу вашей компании вместо того, чтобы отказаться от нее вообще или выбрать продукцию вашего конкурента. Чтобы заставить людей продолжать пользоваться конкретными услугами, необходимо постоянно напоминать об их преимуществах, особенно если услуги предлагаются не постоянно, например если речь идет об абонементах на концерты или о предложении специальных праздничных туристических пакетов.

Общение с существующими потребителями

Коммуникативные усилия компаний направлены не только на привлечение новых потребителей, но и на сохранение взаимосвязей с уже существующими клиентами. Как уже говорилось в главе 6, долгосрочная прибыльность компании обеспечивается только при условии, что она постоянно усиливает приверженность потребителей к своим продуктам и работает над тем, чтобы те приобретали их снова и снова. Ни одна фирма не должна воспринимать свою клиентуру как нечто само собой разумеющееся. Среди методов, с помощью которых компании поддерживают контакты с нынешними потребителями, можно назвать почтовую рассылку, рассылки по электронной почте, телефонные звонки и различные телекоммуникационные способы, например факс и Internet. Многие врачи, в частности стоматологи, и фирмы, предлагающие бытовые услуги, ежегодно рассылают всевозможные рекламные материалы. Банки и коммунальные предприятия, рассылая по почте счета, часто прилагают к ним короткие информационные письма или подробные распечатки по статьям расходов, чтобы поддерживать контакт с потребителями и предложить новые услуги. Они также широко используют прямую почтовую рассылку для продвижения перекрестных продаж (т.е. для того, чтобы убедить своих клиентов воспользоваться дополнительными услугами) и для формирования постоянной клиентуры. Некоторые гостиницы, рестораны и страховые компании даже не забывают поздравлять своих постоянных клиентов с днями рождения и юбилеями. Компании, занимающиеся подпиской различных периодических изданий, заранее рассылают своим клиентам напоминание о необходимости ее возобновления.

Эффективность развития взаимоотношений с потребителями зависит от того, насколько подробна база данных компании и как часто она обновляется, а также от способности компании использовать эти сведения персонифицировано. И хотя наиболее распространенным и традиционным коммуникационным каналом до сих пор остается почтовая рассылка, современные фирмы все чаще связываются со своими потребителями с помощью различных средств телекоммуникации и привлекают их посещать свои корпоративные Web-сайты.

Внутренние коммуникации

Некоторые средства маркетинговых коммуникаций могут использоваться для общения не только с потребителями, но и с обслуживающим персоналом сервисных фирм Контакты руководства компании с ее работниками играют решающую роль для сохранения и укрепления корпоративной культуры, основанной на конкретных сервисных ценностях. Тщательно спланированные мероприятия по внутренним маркетинговым коммуникациям особенно важны в крупных сервисных компаниях, офисы и представительства которых порой разбросаны по всему миру, а значительная часть служащих работает в весьма отдаленных от головного офиса географических пунктах. И даже если операции фирмы сосредоточены в пределах одной страны, работников все равно необходимо постоянно держать в курсе новой политики компании, сообщать им о новых характеристиках услуг и о новых требованиях к качеству обслуживания. Эффективные внутренние коммуникации также чрезвычайно важны для формирования корпоративного духа и для того, чтобы мотивировать служащих для использования новых методов работы. Представьте себе, например, насколько сложно сохранять и поддерживать направленность на достижение единой корпоративной цели в зарубежных представительствах таких компаний, как *Citibank, Air Canada, Marriott* или *McDonald's*, в которых работают люди из самых разных стран, говорящие на разных языках, но которые все же должны действовать так, чтобы обеспечивать постоянный и последовательный уровень обслуживания

Внутренние коммуникации направлены на обеспечение компетентного и качественного уровня обслуживания, налаживание эффективных и гармоничных рабочих взаимоотношений, а также формирование доверия, уважения и преданности персонала своей компании. Успех в достижении каждой из этих целей часто зависит от того, насколько четко отлажены взаимосвязи между руководством и служащими. Среди средств внутренних коммуникаций распространены информационные бюллетени и журналы, издаваемые компанией, частные корпоративные сети телевещания, видеозаписи, локальные корпоративные компьютерные сети, недоступные для других пользователей, брифинги и периодические рекламно-информационные кампании, включающие организацию различных показов и выставок, реализацию поощрительных программ, учреждение призов и наград для лучших работников.

Этические проблемы

Средства коммуникации обладают огромной силой воздействия. При этом они намного чаще используются не должным образом, а порой даже связаны со злоупотреблениями, чем другие маркетинговые средства (например, реклама, сбыт и стимулирование продаж). А поскольку потребителям услуг часто очень сложно оценить их качество, они в огромной мере зависят от маркетинговых коммуникаций, благодаря которым получают информацию об услугах и советы по их использованию. Маркетинговые сообщения очень часто включают описания преимуществ, которые обеспечивает предлагаемая компанией продукция, и обещания высокого качества обслуживания. А когда эти обещания нарушаются и, как следствие, ожидания покупателей не оправдываются, естественно, возникает глубокое разочарование [1]. При этом досада и даже гнев обманутых потребителей будут тем сильнее, чем больше ими затрачено денег, усилий и времени на приобретение услуги, в конечном счете не оправдавшей их надежд либо, что еще хуже, оказавшей на них негативное воздействие. Повышению морального духа сотрудников компании, которым приходится выслушивать жалобы потребителей, такая ситуация тоже отнюдь не способствует.

Иногда причиной нереалистичных обещаний сервисной компании становятся недостаточно четко налаженные внутренние коммуникации между маркетинговым и операционным персоналом, в результате чего они обмениваются недостаточно четкими и полными сведениями об эффективности обслуживания, ожидаемой потребителями. В других случаях недобросовестные рекламодатели и торговый персонал умышленно вводят клиентов в заблуждение относительно качества услуг и дают ложные обещания о выгодах, которые они несут И наконец, компании нередко проводятся обманные призовые акции, в ходе которых людей убеждают в том, что легко выиграть приз, хотя на самом деле это практически невозможно К счастью, сегодня существует множество органов-наблюдателей, которые внимательно следят и выявляют такие неэтичные методы в маркетинге. К ним относятся общества по защите потребителей, отраслевые ассоциации, действующие в различных сферах, и журналисты, которые занимаются расследованием жалоб потребителей и выносят такие случаи на суд общественности. И любой фирме следует помнить, что, однажды заработав репутацию компании, не заслуживающей доверия, избавиться от нее будет крайне тяжело.

Еще один, совершенно иной, тип этических проблем связан с нежелательным вторжением в личную жизнь потребителей, в том числе, возможно, и в вашу. Конечно, если вы не хотите читать рекламу в газете или журнале, можно просто перевернуть страницу. Вы можете проигнорировать телевизионную рекламу, выключить во время ее трансляции звук или поговорить, пока она идет, с родственниками или друзьями. Однако следует признать, что бурное распространение телемаркетинга весьма отрицательно воспринимается людьми, которым постоянно поступают нежелательные телефонные звонки с предложениями тех или иных товаров или услуг. Представьте себе, как вы отнесетесь к тому, что во время тихого семейного ужина позвонит какой-то незнакомец, пытаясь заинтересовать вас услугой, которая вам абсолютно не нужна. И даже если вам это интересно, вы все равно, как многие люди, можете посчитать такие действия грубым вмешательством в личную жизнь.

Различия коммуникационных стратегий для услуг и товаров

Разработка стратегии общения с потребителями при продаже неосязаемых услуг очень сильно отличается от рекламы и продвижения физических товаров. Следует серьезно воспринимать специфические характеристики такого товара, как услуга [2]. Некоторые отличительные свойства услуг оказывают огромное влияние на суть и средства маркетинговых коммуникаций в сервисной сфере. Вот шесть самых существенных отличий.

- Неосязаемая природа сервисного процесса.
- Участие потребителя в процессе оказания услуги.
- Сложность оценки качества услуги потребителями.
- Потребность в максимальной сбалансированности спроса и предложения.
- Важность персонала, непосредственно контактирующего с потребителями.
- Относительно ограниченная роль посредников.

А теперь рассмотрим каждую из этих характеристик более подробно.

Неосязаемая природа сервисного процесса

Услуга представляет собой скорее действие, чем объект, поэтому необходим поиск способов ее конкретизации и более четкого наглядного отображения ее реальных возможностей. Так, У. Джордж и Л. Берри призывают компании, работающие в сфере услуг, как можно чаще использовать в своих рекламных кампаниях разнообразные осязаемые, материальные свидетельства качества их услуг, особенно если речь идет об услугах с низкой степенью контакта с потребителями и немногочисленными материальными элементами [3]. А Д Легг и Дж. Бэйкер выступают за представление "живой информации", способной оказать сильное влияние на чувства потребителей и сформировать у них четкое впечатление [4].

На самом базовом уровне некоторые компании весьма преуспели в создании осязаемого, узнаваемого символа, который ассоциируется у потребителей с их корпоративным марочным названием. Так, например, многие используют в качестве визуальных символов своих услуг различных животных. Ярким примером служит кенгуру *Qantas*, орел *U.S. Postal Service* (этот образ используется также компаниями *AeroMexico* и *Eagle Star Insurance*), черная лошадь *Norfolk Southern Railroad* (используется и британским банком *Lloyd's Bank*), бык *Merrill Lynch* и китайский дракон гонконгской фирмы *Dragonair*. Такие легко узнаваемые символы имеют особое значение для фирм, функционирующих на рынке, где местный язык основан не на латинском алфавите либо где значительная часть населения неграмотна

Еще важнее сделать так, чтобы мысль, которую хочет донести до людей компания, была как можно яснее и понятнее. Использование материальных по природе символов позволяет сделать обещания неосязаемых выгод и преимуществ более понятными и конкретными. Этот подход часто используют страховые компании, продающие неосязаемые услуги. Так, компания *Allstate* в своей рекламе обещает: "Вы в надежных руках"; на логотипе фирмы *Traveler* изображен зонт, символ защиты, а *Prudential* использует как символ корпоративной надежности изображение гибралтарской скалы. Однако, по мнению Б. Миттала, фирмам не следует останавливаться на этом, поскольку один только символ не объяснит людям, за счет чего обеспечивается их защита [5].

Вспомните проблему, с которой столкнулась компания *Trend Micro* при рекламе своей новой услуги — антивирусной системы для корпоративных компьютерных сетей. В подавляющем большинстве случаев в рекламе антивирусной защиты вирусы изображаются в виде дьявола или какого-нибудь злобного насекомого (вспомните, например, жука Millennium Bug, который использовался для оповещения людей о вирусе Y2K). Однако такая интерпретация способна привлечь внимание потребителей, но она не отражает, как именно действует антивирусная защита и какими разрушающими могут быть последствия заражения компьютера вирусом. В таком сложном техническом контексте, как рассматриваемый нами случай, далеко не всегда можно просто и доходчиво объяснить проблему и описать способы ее решения высшему руководству компании так, чтобы она была полностью понятной. Однако, воспользовавшись наглядной, легко воспринимаемой метафорой, вы сумеете достичь отличных результатов. Компания *Trend Micro*, например, придумала весьма остроумный подход: она провела аналогию между антивирусной системой и службой охраны аэропорта, эффективно действующей против террористов.

Участие потребителя в процессе оказания услуги

Повышение продуктивности сервисных организаций часто связано с внедрением в процесс предоставления услуги технологических новшеств. Если потребители охотно принимают новые технологии как замену обслуживающего персонала и соглашаются

больше использовать методы самообслуживания, сервисная фирма может значительно сократить свои издержки. Однако это, конечно, невозможно, если люди противятся введению новых систем и не хотят выполнять сервисные операции самостоятельно. Одной из сложнейших задач новаторских сервисных компаний стало обучение потребителей эффективному использованию новых технологий. Если клиенты активно вовлекаются в сервисный процесс, их необходимо подготовить к выполнению операций, чтобы они выполняли их так же хорошо, как это сделали бы служащие компании. Короче говоря, сервисная фирма должна взять на себя функции обучающей организации. Специалисты по рекламе обычно рекомендуют предоставить потребителям возможность увидеть сервисный процесс в действии [6]. Отлично подходит в данном случае телевидение, поскольку оно позволяет зрителю наблюдать за потоком конкретных событий, представленных в визуальной форме

Потребители часто обеспокоены риском, связанным с использованием некоторых видов услуг (см. табл. 4.1). Чаще всего эти риски носят финансовый или психологический характер, однако некоторым видам услуг присущ и физический риск — достаточно вспомнить о таких спортивных и туристических занятиях, как скалолазание, горнолыжный спорт или спуск на плотах по горным рекам. Компании, предлагающие услуги такого рода, несут юридическую и моральную ответственность за информирование потребителей об услуге и возможных рисках, связанных с ней. Чем лучше потребители проинформированы о возможных опасностях и о действиях в рискованных ситуациях (например, если плот перевернется и опрокинет пловцов в бурлящий поток), тем выше вероятность того, что они останутся в целости и сохранности и даже получат удовольствие от такого экстремального отдыха. Конечно, есть специальные инструкции по поведению в различных подобных ситуациях, однако их содержание, как правило, необходимо расширить и усилить в ходе личных инструктажей, проводимых сотрудниками туристических фирм. Для услуг, предоставляемых в закрытых помещениях, но тоже чреватых определенным риском, обучение потребителей средствам самозащиты также имеет большое значение. Так, например, сотрудники сети оздоровительных и фитнес-центров *Holmes Place* прилагают огромные усилия, чтобы научить своих клиентов правильно и безопасно пользоваться тренажерами и другим оборудованием, не получая повреждений во время тренировок. Каждый новый клиент проходит индивидуальный инструктаж, в ходе которого обучается, как нужно пользоваться оборудованием, чтобы получить желаемый результат в физической подготовке и в то же время не пораниться. И впоследствии знающие и опытные тренеры фирмы постоянно находятся рядом и могут дать клиенту необходимый совет и проконтролировать его безопасность уже в процессе тренировок.

Для ознакомления потребителей с изменениями характеристик услуг и систем их предоставления, влекущими за собой изменения сценариев обслуживания, широко применяются различные средства рекламы и другие методы оповещения публики. Кроме того, чтобы мотивировать клиентов изменить свои поведенческие шаблоны в соответствии с новыми правилами выполнения сервисных операций, компании часто проводят рекламные акции. Очень наглядно поощрять людей к методам самообслуживания с помощью ценовых скидок, как, например, на автозаправочных станциях самообслуживания, где стоимость бензина значительно ниже, чем на станциях с обслуживающим персоналом. Стимулируют новые методы использования старых услуг и различные премии, пробные использования и розыгрыши призов. И, конечно, хорошо подготовленный персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, может оказать потребителям весьма ощутимую помощь в ходе индивидуальных консультаций и помочь им быстрее адаптироваться к новым процедурам.

Сложность оценки качества услуги потребителями

Даже если потребители понимают, какой вид услуги предоставляет та или иная сервисная компания, они могут испытывать определенные трудности, разграничивая разные компании, и часто не знают, какого уровня обслуживания следует ожидать от конкретной фирмы. Среди основных стратегий, направленных на решение этой проблемы, можно назвать материальные свидетельства высокой эффективности обслуживания, акцентирование внимания потребителей на качестве используемого сервисного оборудования и документальное подтверждение профессионализма сотрудников компании — их квалификации, опыта и чувства ответственности Реклама данного типа часто имеет две цели — привлечение новых клиентов и одновременно привлечение знающих и компетентных новых работников

В рекламе авиалиний периодически делается акцент на качестве услуг, например, для того, чтобы исправить неправильное восприятие потребителей, выявленное соответствующими исследованиями. В такой рекламе компании сообщают о позитивных показателях своей деятельности, представленных компетентными государственными органами, что весьма действенно, поскольку данные, представленные третьей стороной, вызывают у потребителей намного больше доверия, чем расчеты самой компании. Так, например, если по данным Министерства транспорта США компания заняла первое место по пунктуальности перелетов, эту информацию стоит использовать в рекламе, особенно если раньше фирма не блистала по этой части и улучшила показатели в последнее время Следует отметить, что авиакомпании не любят открыто говорить в рекламе о безопасности полетов, хотя известно, что этот аспект интересует пассажиров больше всего. Авиаперевозчики предпочитают делать это окольными путями — рассказывать о профессионализме пилотов, опыте и подготовке механиков и о надежности самолетов.

Кроме того, реклама компании помогает потребителям понять и оценить уровень обслуживания еще одним путем — она побуждает высказывать свое мнение людей, которые уже пользовались ее услугами и остались очень довольны [7]. Советы и рекомендации пользуются огромным доверием, если они исходят из надежного источника. По крайней мере, фирмам необходимо постоянно проводить исследования, стараясь выяснить, что говорят об их услугах потребители. Следует помнить, что любые негативные отзывы клиентов способны нанести компании огромный вред.

Потребность в максимальной сбалансированности спроса и предложения

Поскольку "живые" сервисные элементы — например, билет на спектакль "Кармен" в пятницу вечером в *Metropolitan Opera*; номер, заказанный на понедельник в гостинице сети *Marriott*, или стрижка в салоне во вторник утром, — имеют место в конкретное время и их нельзя сохранить для последующей продажи, компании, предоставляющие такие услуги, часто прибегают к рекламе и другим мероприятиям с тем, чтобы обеспечить максимальное соответствие спроса своим производственным мощностям на конкретный момент времени. Как мы обсудим в главе 13, к основным стратегиям управления спросом относятся сокращение использования услуги в периоды повышенного спроса и его активизация в период спада. В распоряжении сервисных фирм имеются возможности для разработки, рекламы и проведения акций, которые активно и ярко рекламируют в общем-то довольно незначительные снижения цен. Слабый спрос в непиковые периоды приводит к большим проблемам в сервисных отраслях с высокими постоянными издержками, например в гостиничном хозяйстве. Одна из стратегий заключается в том, чтобы избегать резкого снижения тарифных

цен, проводя при этом рекламные акции, предлагающие дополнительные преимущества практически за ту же цену, например номер более высокого класса или бесплатный завтрак, что позволяет стимулировать повышение спроса, не используя при этом напрямую ценовых способов. В этом случае после того, как спрос увеличивается, количество рекламных акций можно сократить либо прекратить их совсем.

Значимость персонала, непосредственно контактирующего с потребителями

При оказании услуг с высокой степенью контакта с потребителями обслуживающий персонал играет главную роль Его присутствие делает услуги более осязаемыми, а во многих случаях и более персонифицированными Реклама, в которой показаны сотрудники фирмы за работой, помогает потенциальным клиентам понять природу сервисного контакта и подразумевает обещание каждому из них индивидуального внимания и заботы (В одном из рекламных роликов одетая у униформу сотрудница сопровождает клиента на всех этапах регистрации в гостинице; ее теплое и внимательное отношение делает сервисный контакт более человечным.)

Такая реклама оказывает влияние и на другую аудиторию — сотрудников компании, показывая им, что именно их фирма обещает своим потребителям. Основная задача при создании такой рекламы заключается в том, чтобы сделать ее максимально реалистичной, поскольку она будет формировать ожидания потребителей. Если в рекламных брошюрах компании изображены улыбающиеся сотрудники, а в жизни они хмурые, измученные или просто грубые, то потребители, естественно, будут очень разочарованы. Как минимум, компания должна хотя бы кратко информировать своих сотрудников о содержании новых рекламных кампаний или брошюр.

Признавая важнейшую роль сервисного персонала в повышении уровня удовлетворения потребителей и формировании постоянной клиентуры, крупные сервисные фирмы разрабатывают кампании внутренних маркетинговых коммуникаций, направленные на персонал. Они могут принимать форму постеров и плакатов, рекламных материалов, статей в корпоративных бюллетенях, а порой даже программ, транслируемых по корпоративным телесетям (к международным компаниям, которые имеют собственные телесети, относятся, например, *FedEx* и *Merrill Lynch*). Как элемент внутренней маркетинговой деятельности, направленной на обеспечение контроля качества на своих сервисных предприятиях, компании часто используют программы стимулирования сотрудников.

В сферах услуг с высокой степенью контакта с потребителями значительную роль в рекламе и продвижении сервисного продукта может играть сам персонал. Вспомните, например, призы-подарки, которые предлагают сети ресторанов быстрого обслуживания, или предложение машины большего размера или более роскошного автомобиля постоянному клиенту прокатного агентства. Если обслуживающий персонал фактически несет ответственность за объем продаж, его мотивацию и награждение за эффективную работу можно сделать частью общей программы стимулирования продаж.

Относительно ограниченная роль посредников

Розничные распространители, например розничные продавцы, обычно играют весьма важную роль в продвижении и рекламе сервисных продуктов на рынке и в обучении потребителей правилам их использования. Следует отметить, что, в отличие от товаров, услуги редко распространяются через каналы посредников. Сервисные фирмы осуществляют прямые продажи услуг в основном через свои каналы (например, банки, рестораны, спортивные клубы или фирмы, предоставляющие профессиональные услуги) и не пользуются для продвижения своих продуктов услугами посредников.

Однако некоторые поставщики услуг действительно вынуждены в своей деятельности полагаться на посредников, которые помогают им продавать услуги. Так, многим фирмам, работающим в туристическом и страховом бизнесе и активно использующим независимых агентов и брокеров, приходится постоянно бороться со своими конкурентами, которых обслуживают те же самые посредники, не только за наиболее удачное физическое рекламное пространство в розничнo-торговых точках посредников, но и за то, чтобы агенты и брокеры рекламировали их продукцию в первую очередь. Для формирования успешных рабочих и партнерских отношений между сервисной фирмой и посредниками широко используются такие методы, как внутренние коммуникации, личные продажи, мотивационные акции и эффективные связи с общественностью.

Определение целей коммуникации

Каким образом сервисной фирме использовать средства коммуникации для достижения своих маркетинговых целей? Удобный контрольный перечень, который можно применять в ходе планирования мероприятий по маркетинговым коммуникациям, включает следующие вопросы.

- Кто выступает нашей целевой аудиторией?
- Что нам следует сделать, чтобы наши коммуникации были эффективными?
- Как следует организовать коммуникативный процесс?
- В каком месте реализовывать программу по маркетинговым коммуникациям?
- Когда ее следует реализовывать?

Компания, торгующая товарами или услугами, должна четко определить свои общие цели; в противном случае ей будет сложно сформулировать конкретные цели коммуникаций и подобрать наиболее подходящие для их достижения сообщения и инструменты.

Рассмотрим следующий пример. Руководство агентства по аренде автомобилей наметило цель – повысить коэффициент повторного использования автомобилей бизнес-клиентами. Для того чтобы этого достичь, фирма может внедрить программу с автоматическим обновлением данных и специально разработать систему экспресс-доставки автомобилей в назначенное место и быстрого возврата их в агентство. Но чтобы эта новая система заработала, необходимо проинформировать потребителей о ее внедрении, а также проинструктировать их о том, как следует ею пользоваться для достижения максимального эффекта.

Более подробные цели могут включать такие: проинформировать о нововведении всех имеющихся клиентов; привлечь внимание потенциальных бизнес-клиентов, сообщить им о новых характеристиках и научить их эффективно использовать новые процедуры; стимулировать обращение потребителей в компанию с запросами и за справками и повысить процент предварительных заказов; за 6 месяцев добиться повышения коэффициента повторных обращений в компанию на 20%.

В табл. 10.1 представлен перечень образовательных и рекламных целей, которые сервисные компании преследуют, реализуя программы маркетинговых коммуникаций (кроме информирования потребителей о новых специальных предложениях, усиления приверженности клиентов и стимулирования повторных продаж).

На следующем этапе руководство агентства решает, какие элементы комплекса маркетинговых коммуникаций способны эффективнее донести нужную информацию до представителей выбранных ими сегментов рынка. Среди визуальных средств очень

популярны телевидение, газеты, журналы, рекламные щиты; среди аудиосредств — радио. Однако в распоряжении фирм имеется целый ряд других средств, таких как персональные продажи, связи с общественностью, стимулирование сбыта, корпоративный дизайн и т.д. И, конечно, следует особо назвать, по всей вероятности, самые действенные новейшие средства массовой информации — Internet, электронную почту и Web-сайты.

Таблица 10.1. Основные рекламно-информационные задачи в сфере услуг

- Создать четкие, запоминающиеся образы компаний и их торговых марок
- Сформировать приверженность за счет информирования потребителей об особых выгодах и преимуществах конкретной торговой марки
- Вызвать у потребителей желание попробовать новую услугу или ее характеристику, предоставив соответствующие стимулы
- Познакомить потребителей с сервисными процессами до их использования
- Научить потребителей пользоваться услугами с максимальной выгодой для себя
- Стимулировать спрос в периоды его спада и снизить в период пикового потребления (например, распространить информацию о наиболее удобном времени пользования услугой, т.е. избегая очередей и излишней толчеи)
- Сравнить свои услуги с сервисными продуктами конкурентов и опровергнуть их заявления
- Снизить до минимума чувство неопределенности и риска, представляя соответствующую информацию и консультационную помощь
- Уверить потребителей в надежности услуг (например, рекламируя сервисные гарантии)
- Поощрить и выразить признание наиболее ценным покупателям и самым активным служащим
- Изменить позицию услуги на рынке относительно имеющихся конкурентных предложений

Основные вопросы планирования

При планировании рекламно-информационной кампании (или программы маркетинговых коммуникаций) необходимо основываться на отличном знании характера услуги и на том, в какой степени потенциальные потребители могут оценить услугу до ее приобретения. Большое значение имеет также знание целевых рыночных сегментов; того, насколько хорошо они знакомы с продуктом, как они к нему относятся, насколько они открыты для разных средств массовой информации. При планировании необходимо решить, каким должно быть содержание информации, которую фирма намерена донести до потребителей; с использованием каких способов ее следует представлять; какие средства больше всего подходят для охвата целевой аудитории. Кроме того, необходимо определить, какой бюджет есть в распоряжении компании для выполнения намеченных мероприятий; временные рамки их проведения с учетом таких факторов, как, например, сезонность; возможности рынка и предполагаемые действия конкурентов. Кроме того, в ходе планирования следует выбрать наиболее эффективные методы анализа и оценки результатов коммуникационной деятельности компании.

Комплекс маркетинговых коммуникаций

Обычно сервисные компании имеют в своем распоряжении целый ряд самых разных форм коммуникации, которые в совокупности иногда называют *комплексом маркетинговых коммуникаций*. Разные элементы этого комплекса отличаются эффективностью при передаче сообщений того или иного типа, а также тем, для каких целевых аудиторий они лучше всего подходят.

Специалисты по коммуникациям подразделяют их на *персональные коммуникации*, которые предполагают непосредственное общение представителей сервисной фирмы с потребителями, и *неличные коммуникации*, в ходе которых сообщения передаются с помощью различных носителей информации. В первом случае сообщения персонифицированы и обмен ими происходит между обеими сторонами — участниками акта коммуникации. Во втором случае коммуникационные сообщения поступают в одном направлении, т.е. от поставщика услуги к целевой аудитории, и рассчитаны чаще всего не на конкретного человека, а на большой рыночный сегмент реальных или предполагаемых потребителей. Однако в последнее время, как вы, несомненно, не раз убеждались на собственном потребительском опыте, благодаря развитию новейших технологий удалось фактически стереть грань между двумя вышеописанными видами коммуникации. Так, объединяя возможности компьютерной обработки текста с подробными базами данных, современные организации могут создать полную иллюзию личного общения. Возьмем, например, прямую почтовую рассылку рекламной корреспонденции. Довольно часто потребители получают почтовые сообщения, содержащие приветствие по имени или конкретное упоминание о последнем случае использования услуги именно этим клиентом.

Как видно на рис. 10.1, комплекс маркетинговых коммуникаций включает целый ряд различных стратегических элементов: личный контакт, рекламу, паблисити и связи с общественностью, стимулирование сбыта, инструктирующие материалы и корпоративный дизайн, включающий корпоративные логотипы, фирменные канцелярские принадлежности, форменную одежду сотрудников, различные корпоративные символы и знаки, а также сочетания фирменных цветов для окраски транспортных средств компании. В широком смысле корпоративный дизайн включает в себя все аспекты физического выражения так называемого "сервисного пейзажа", т.е. физической среды, в которой осуществляется обслуживание.

Личные коммуникации

Общение "лицом к лицу" (или "ухом к уху", если речь идет о телефонных контактах) подразумевает не только продажу услуги, но и различные тренинги, обслуживание потребителей и общение людей между собой, в ходе которого они делятся мнениями по поводу обслуживания.

Личные продажи

Личные продажи предполагают межличностный контакт тет-а-тет (или, как в ходе телемаркетинга, аудиоконтакт), во время которого потребителей знакомят с тем или иным продуктом либо торговой маркой и склоняют их к покупке и, в конечном счете, к предпочтению продукции, выпускаемой под данной торговой маркой. Поскольку личные продажи, как правило, требуют значительных финансовых затрат, этим средством маркетинговых коммуникаций чаще всего пользуются при заключении крупных сделок (например, при оптовой продаже значительных партий продукции корпоративным клиентам). Однако, как вам, по всей видимости, известно по своему опыту, личные продажи широко распространены и при обслуживании потребителей на дому,

Нередко эта деятельность ведется сотрудниками, которые непосредственно контактируют с потребителями. Стратегии личных продаж используются самыми разными сервисными фирмами, начиная с универмагов и парикмахерских и заканчивая агентствами по прокату автомобилей. В сферах, в которых покупки совершаются относительно редко, таких как недвижимость, страхование, ритуальные услуги, агенты фирм часто выступают в роли консультантов, помогая потребителям четко сформулировать свои потребности и выбрать оптимальный вариант из ряда предложений.

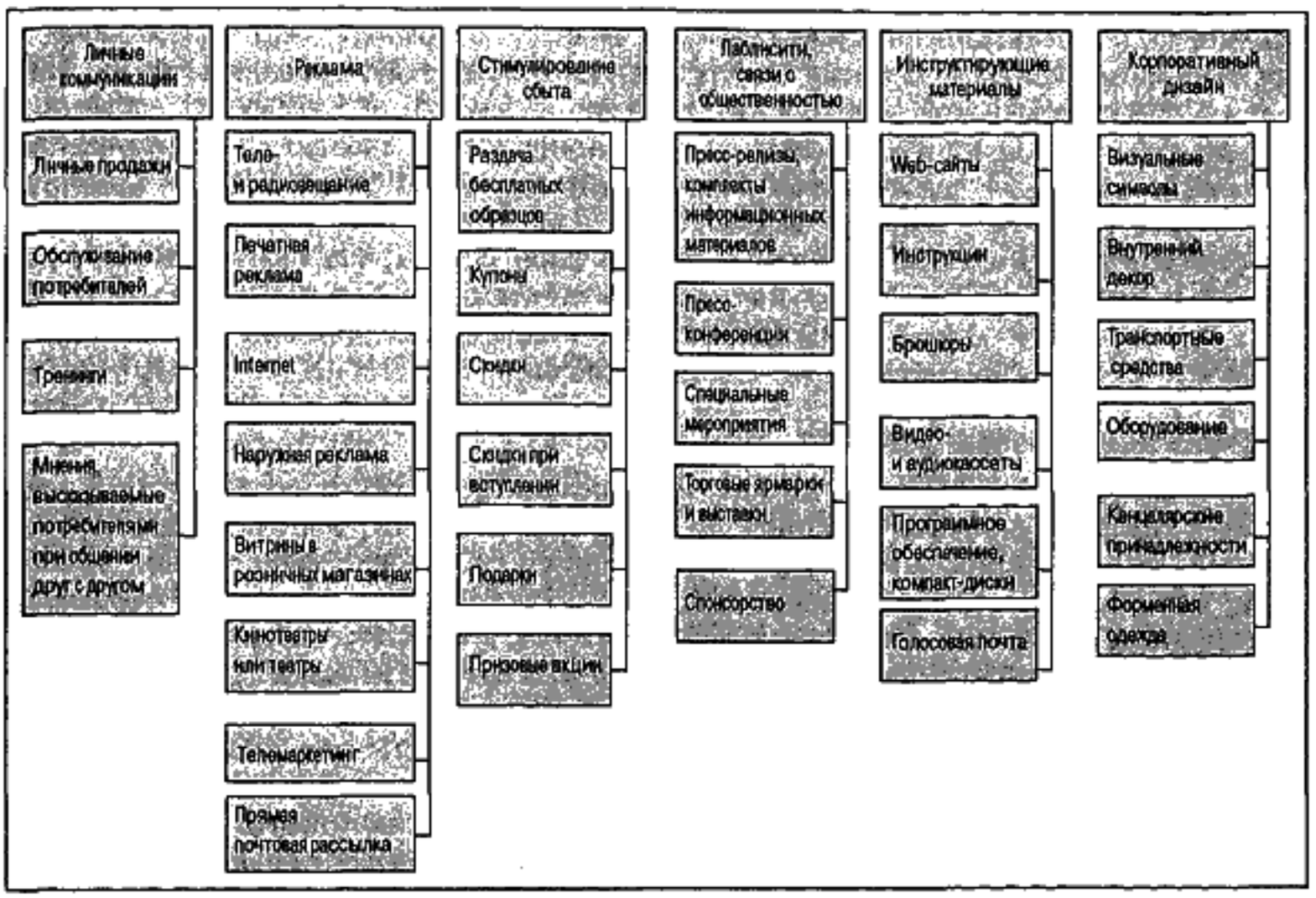


Рис. 10.1. Комплекс маркетинговых коммуникаций в сервисной сфере

Непосредственный характер прямого контакта при личных продажах позволяет торговому представителю или менеджеру по работе с клиентами "откорректировать" свое сообщение в соответствии с конкретными потребностями и интересами каждого потребителя; процедура обучения часто становится эффективной именно благодаря непосредственному общению представителя компании и потребителя. Во время акта личной продажи, независимо от того, осуществляется он "лицом к лицу" или по телефону, между продавцом и клиентом происходит двустороннее общение. Внимательно выслушивая потребителей, торговые представители могут получить много полезной информации о них. Поэтому не удивительно, что в большинстве учебных тренинговых программ особое место отводится именно развитию навыков слушания. В ходе диалога "один на один" можно максимально четко выяснить потребности клиента, получить ответы на интересующие вопросы и, исходя из полученной информации, адекватно сформулировать свое предложение.

Как мы уже говорили в главе 5, фирмы все больше осознают, насколько важно формировать и поддерживать долгосрочные взаимоотношения с потребителями и отказываться от подхода, основанного на отдельной сделке и быстрой продаже продукта.

Маркетинговые стратегии, направленные на формирование долговременных взаимоотношений между сервисными фирмами и клиентами, основываются преимущественно на специальных программах менеджмента, а работа с каждым клиентом поручается специально назначенному менеджеру, выступающему в роли посредника между поставщиком и потребителем услуг. Такой подход чаще всего используют промышленные фирмы и компании, предлагающие относительно сложные профессиональные услуги, когда у покупателей нередко возникает потребность в последующих советах, дополнительной информации и консультациях Примеры применения программ менеджмента, основанного на индивидуальной работе с потребителями, можно найти в страховании и медицине, а также в сфере предоставления услуг фондовой биржи. Так, например, в ситуации для анализа "*BT*: управление счетами по телефону", представленной в конце этой книги, описана программа управления счетами, рассчитанная на небольшие фирмы — пользователей телекоммуникационных услуг. Следует помнить, что не весь персонал, который занимается продажей услуг, состоит из специально подготовленных продавцов. От специалистов в таких сферах, как бухгалтерский учет, проектирование и консультации по вопросам менеджмента, также часто требуется уметь привлекать к фирме новых клиентов и поддерживать крепкие и длительные взаимоотношения с существующими потребителями.

Обслуживание потребителей

Главной задачей служащих, занятых непосредственным обслуживанием клиентов, остается создание и предоставление услуги в присутствии потребителя, а также обеспечение его всей необходимой информацией, прием предварительных заказов, проведение платежей и решение различных проблем. Особенно часто новые потребители рассчитывают на то, что обслуживающий персонал поможет им научиться эффективно пользоваться приобретенной услугой и преодолевать возможные трудности При этом следует помнить, что для качественного обслуживания клиентов сервисные служащие должны пройти соответствующую подготовку, иметь всю необходимую информацию и пользоваться всяческой поддержкой.

Если потребитель обладает потенциальными возможностями приобретать у одного и того же поставщика несколько разных продуктов, сервисные фирмы стимулируют своих служащих предлагать потребителю дополнительные услуги, т.е. осуществлять так называемые "перекрестные продажи". Необходимо, однако, помнить, что без четко разработанного плана и его соответствующей реализации такая стратегия вполне может закончиться провалом [8]. Кроме того, сотрудники, в чьи основные обязанности входит непосредственное обслуживание клиентов, часто негативно относятся к тому, что им приходится выступать также в роли торгового персонала. Так, например, в сфере банковских услуг из-за постоянно растущей конкуренции и внедрения новых технологий появилась насущная потребность в разработке и реализации новых дополнительных услуг для повышения рентабельности банков. Теперь во многих банках кассиры, работа которых традиционно оценивалась по чисто операционным критериям, вынуждены также заниматься рекламой и продвижением новых видов услуг среди своих клиентов Но несмотря на реализацию различных учебных программ и проведение тренингов, многие из таких служащих, занимаясь этой деятельностью, чувствуют себя "не в своей тарелке" и работают малоэффективно. Более подробно данный случай описан в конце этой книги, в ситуации для анализа "*Menton Bank*".

Тренинги

Многие компании, особенно те, которые оказывают сложные услуги корпоративным клиентам, проводят специальные тренинги для своих клиентов, чтобы ознакомить потребителей с потенциальными возможностями продукта и научить их использовать его с максимальной выгодой.

Мнения, высказываемые потребителями

Комментарии и рекомендации потребителей относительно использования той или иной услуги, как правило, оказывают огромное влияние на решения других людей. Это дает основания классифицировать так называемую информацию "из первых рук" или "из уст в уста" как одну из форм маркетинговых коммуникаций. Строго говоря, рекламой эту деятельность назвать нельзя, поскольку люди занимаются ею добровольно. Однако некоторые рекламодатели стараются стимулировать этот процесс, нанимая клиентов фирмы для подтверждения высокого качества предоставляемых ею услуг По всей вероятности, правильнее всего будет считать бесплатную передачу информации "из уст в уста" одной из форм паблисити, которую компании стремятся культивировать с тем, чтобы она стала эффективным дополнением к другим видам их маркетинговых коммуникаций.

Исследования, проведенные в США и Швеции, выявили прямую зависимость между объемом и содержанием отзывов и мнений, высказываемых потребителями, и уровнем их удовлетворения [9] (врезка "Материалы исследований"). Обмен позитивными откликами и комментариями потребителей существенно влияет на уровень продаж и служит весьма надежным и действенным фактором увеличения объема сбыта. Рассудите сами, чьи советы для вас более весомы — вашего близкого друга или квалифицированного продавца? Кроме того, более опытные потребители помогают клиентам-новичкам освоить самые эффективные и правильные способы использования услуги. И наконец, следует помнить, что негативная информация "из первых рук" способна нанести серьезный ущерб компании, значительно снизив уровень спроса на ее продукцию.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ И ИХ ОТЗЫВЫ: СРАВНЕНИЕ ШВЕДСКИХ И АМЕРИКАНСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Кто говорит о сервисной фирме больше – потребители, неудовлетворенные услугами компании, или клиенты, которые остались удовлетворены качеством обслуживания? Люди, полностью довольные полученным опытом, скорее всего будут положительно отзываться о нем в разговоре со знакомыми и родственниками и даже, возможно, порекомендуют им приобрести. И, наоборот, те люди, которые остались неудовлетворенными продуктом, вполне могут поделиться с другими своими неприятными впечатлениями, высказать отрицательное мнение по поводу услуги или сервисной компании и даже начать распространять негативные слухи о ней.

Проанализировав результаты проведенных исследований и комментарии на эту тему, исследователь Юджин Андерсон из Миниганского университета обнаружил наличие противоположных мнений и решил исследовать эту проблему глубже. Он проанализировал данные, полученные с помощью Шведского барометра удовлетворения потребителей (SCSB) и Американского индекса удовлетворения потребителей (ACSI). Целью этих двух проектов было определение уровня удовлетворения отдельных потребителей товарами и услугами, произведенными и оказанными

огромным списком фирм, работающих в самых разных отраслях США и Швеции. Уровень продаж в 203 американских фирмах, вошедших в эту выборку, превышает 40% валового национального продукта (ВНП) США. Ежегодно проводится анализ общенациональной вероятностной выборки домохозяйств, направленный на выявление респондентов, которые в последнее время имели опыт использования товаров или услуг той или иной исследуемой фирмы. Респондентам задают множество вопросов на разные темы, включая, например, то, как они воспринимают ценность продукта, каков уровень их общего удовлетворения, какова вероятность повторных покупок у данной фирмы, какое мнение они обычно высказывают в беседе о качестве продукта и как поступают, когда возникает необходимость подать жалобу на недоброкачественный товар или плохое обслуживание. Благодаря сравнению ежегодных результатов определяется общая тенденция в различных отраслях.

При определении уровня удовлетворения потребителей респондентам предлагалось классифицировать фирмы по десятибалльной шкале, начинающейся с "очень неудовлетворен" и заканчивающейся оценкой "в высшей степени удовлетворен". Отзывы потребителей, передаваемые "из уст в уста", оценивались на основе того, какому количеству людей они рассказывали о своем опыте пользования товаром или услугой, приобретенном за последнее время. Ю. Андерсон проанализировал данные по этим двум переменным, полученные в ходе исследований в США и Швеции (с использованием SCSB и ACSI), и связал среднее количество людей, которые услышали мнение потребителей, со средними показателями их удовлетворения продуктом. Итоги этого анализа наглядно отображены на простом графике, изображенном на рис. 10.2).

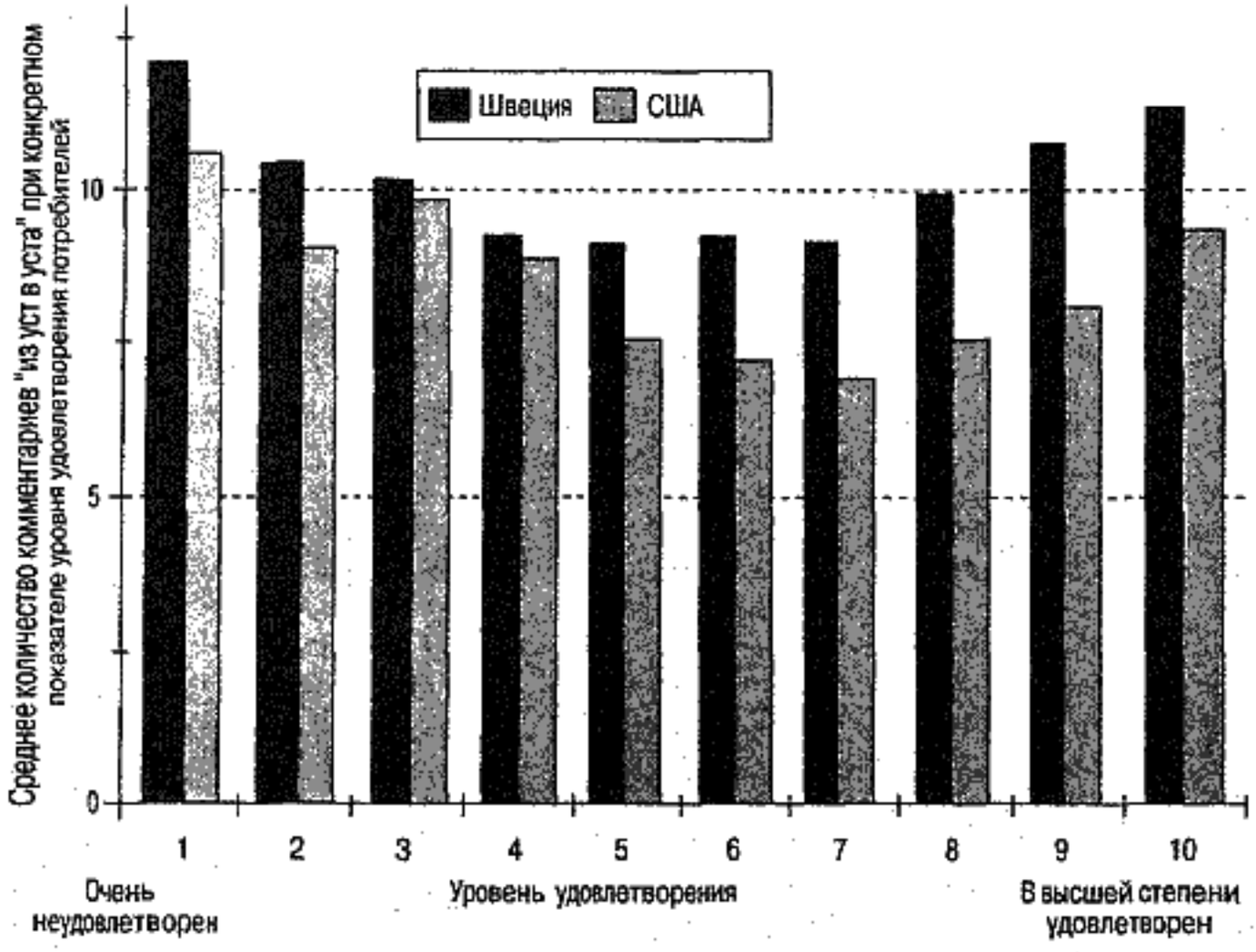


Рис. 10.2. Среднестатистическое количество комментариев "из уст в уста" при конкретном уровне удовлетворения потребителей

При использовании обоих индексов прослеживается U-образная взаимосвязь между уровнем удовлетворения потребителей и количеством их отзывов об обслуживании, высказанных другим людям. Это означает, что вероятность того, что потребители будут делиться своим мнением о качестве продукта компании намного выше, если это мнение четкое и определенное, чем если они такого мнения не составили. Кроме того, потребители, которые остались очень недовольными обслуживанием в компании, рассказывают об этом намного шире, чем те, которые были в полной мере удовлетворены качеством услуг. Результаты этого анализа также показали, что независимо от уровня удовлетворения шведские потребители намного чаще делятся своим мнением со знакомыми, чем американцы.

Источник. Eugene W. Anderson, "Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research*, August 1998, p. 5–17.

Реклама

Реклама, как правило, чаще всего используется для установления первоначального контакта между продавцами и потребителями услуг, особенно на рынке услуг широкого потребления. Сервисные фирмы имеют в своем распоряжении огромное количество различных средств платной рекламы, включая теле- и радиовещание, печатную рекламу (газеты и журналы), а также разнообразные средства наружной рекламы (плакаты, рекламные щиты, электронные доски объявлений и общественный транспорт, например автобусы). Ирландская авиакомпания *Ryanair* даже недавно объявила о намерении преобразовать некоторые свои самолеты в летающие билборды, рекламирующие самые разные товары — от пива Kilkenny до автомобилей Jaguar [10].

Средства массовой информации отличаются по широте охвата аудитории и сфокусированности воздействия. Самыми массовыми из них считаются пресса и телевидение (хотя специальные исследования позволяют определить читательскую аудиторию конкретного раздела газеты или зрительскую аудиторию той или иной телепрограммы). Показ рекламных роликов в кинотеатрах до начала сеанса (что давно стало весьма распространенной практикой во многих странах мира) сегодня начинает практиковаться в США и Канаде; таким способом можно охватить очень широкую аудиторию. Журналы и радио, напротив, имеют, как правило, более узкую направленность, поскольку аудитория приверженцев конкретных каналов радиовещания или журнальных изданий обычно очень сильно сегментирована. Рекламные сообщения, которые распространяются с использованием средств массовой информации (например, билборды, телевидение, газеты и журналы), нередко сопровождаются такими рекламными средствами, как брошюры, прямой маркетинг, почтовая рассылка, телефон (телемаркетинг), факс и электронная почта. Развитие Internet и Web обеспечивает фирмам принципиально новые возможности маркетинговых коммуникаций. Все больше компаний разрабатывают свои Web-сайты, которые служат отличным источником информации для их существующих и потенциальных потребителей. Другие используют Web как весьма эффективное средство рекламы.

С помощью средств *прямого маркетинга*, включающих прямую почтовую рассылку и телемаркетинг, фирмы получают потенциальную возможность распространять персонифицированные сообщения, рассчитанные на узкоцелевые сегменты, и даже контактировать с потребителями тет-а-тет. Как уже говорилось, эта форма коммуникаций обычно эффективна при условии, что компания располагает подробной базой данных о своих имеющихся и потенциальных потребителях. В последнее время все большее значение как средство прямой рекламы приобретает электронная почта, хотя, следует признать, что многие списки массовой адресной электронной рассылки по

большей части абсолютно несфокусированы. Источником этой проблемы являются компании, которые за небольшую плату продают миллионные списки электронных адресов, а некоторые рекламодатели, нередко рекламирующие услуги весьма сомнительного характера, приобретают их и буквально заваливают пользователей ненужными электронными сообщениями (так называемым спамом).

Еще одной формой рекламы, часто тесно связанной со стимулированием сбыта, бывают выставки в витринах розничных магазинов. Программисты активно эксплуатируют принцип оформления витрин при разработке Web-сайтов, создавая в виртуальном пространстве некоторое подобие магазинов с привлекательными презентационными показами в витринах, хотя, следует признать, что длительное время загрузки таких сложных образов значительно снижает скорость связи и, следовательно, эффективность коммуникации.

Роль рекламы

В сервисной сфере реклама чаще всего используется для информирования потребителей о появлении или наличии на рынке той или иной услуги и стимулирования интереса к ней, для распространения сведений о ее особенностях, назначении и способах применения, а также для указания места компании, предлагающей услугу, на сервисном рынке и ее конкурентоспособности; для снижения степени риска и для того, чтобы сделать неосязаемое более осязаемым. Реклама играет решающую роль как средство передачи конкретной информации об услугах и об их потенциальных возможностях. Чтобы продемонстрировать это на практике, группа исследователей, в которую вошли С. Гроув, Г. Пикетт и Д. Лабанд, провела маркетинговое исследование, заключавшееся в сравнительном анализе газетной и телевизионной рекламы товаров и услуг. Изучив и проанализировав 11 543 телевизионных рекламных роликов, которые транслировались на протяжении 10 месяцев, а также 30 940 газетных реклам, опубликованных в течение года, исследователи пришли к выводу, что реклама услуг в значительно большей степени, чем реклама товаров, содержит фактическую информацию о следующих четырех параметрах: цена, гарантии, документация с указанием основных спецификаций и доступность (т.е. сведения о том, где, когда и как можно приобрести предлагаемый продукт). Потребителям услуг приходится больше полагаться на информацию об услугах, предоставленную в рекламе, поскольку их намного труднее оценивать, чем товары.

Связи с общественностью

Связи с общественностью (Public Relations — PR) направлены на стимулирование позитивной заинтересованности общества в том, что делает компания, и в ее продукции. К ним относятся рассылка информационных бюллетеней, проведение различных пресс-конференций и специальных мероприятий, а также организация спонсорской поддержки мероприятий новостийного характера третьими лицами. Основным элементом стратегии PR является подготовка и рассылка пресс-релизов (включая фотографии и иногда видеофильмы), содержащих сведения о компании, ее продукции и сотрудниках. Для обнародования особо важных новостей о компании PR-менеджеры также часто прибегают к организации пресс-конференций в комбинации с раздачей комплектов информационных материалов. Однако, в отличие от платной рекламы, в данном случае не существует никаких гарантий, что нужные сведения попадут в средства массовой информации, и даже если это случится, фирма не может быть уверенной, что этот материал будет соответствовать ожиданиям и планам организаторов данного PR-мероприятия. Для создания благоприятного климата, способствующего распространению новостей и их адекватному восприятию аудиторией, чрезвычайно

важно наладить и поддерживать хорошие взаимоотношения с журналистами и другими специалистами СМИ. Хорошая репутация компании как открытой и честной организации становится незаменимой в случаях, когда происходит что-то, способное вызвать негативную реакцию, например авария, несчастный случай, нанесение ущерба клиентам или служащим, либо если рынок оказывается принять новую услугу. Основная задача корпоративных PR-специалистов заключается в том, чтобы научить высшее руководство компании правильно представлять себя и фирму на конференциях и в ходе радио- и телевизионных интервью.

Среди прочих широко распространенных средств и технологий PR следует назвать также программы признания заслуг, поощрения и награждения; сбор отзывов и рекомендаций от известных общественных деятелей, привлечение и поддержку широких масс местной общественности, организацию сбора средств и формирование позитивного общественного мнения о компании с помощью различных специальных мероприятий и событий Таким образом организация создает себе хорошую репутацию, формирует доверие в обществе к своим продуктам и долговременные взаимоотношения с сотрудниками, клиентами и местной общественностью, частью которой она считается; она создает имидж, способствующий успеху ее бизнеса. Эффективным рекламным средством является также спонсирование спортивных событий и других вызывающих повышенное внимание общественности мероприятий, в ходе которых на баннерах, биллбордах и прочем постоянно повторяется название и логотип компании. Так, например, *Bank of America*, финансируя соревнования по гольфу, несомненно рассчитывает на то, что в будущем его название не раз всплывет в памяти людей, посещающих эти спортивные мероприятия. И что еще важнее, банк надеется обратить на себя внимание значительно более широкой аудитории — людей, которые смотрят соревнования по телевизору. Предполагается, что благодаря этому у них должны возникнуть положительные ассоциации относительно компании и ее марки. Для повышения популярности как самих турниров по гольфу, так и своего спонсорства, *Bank of America* также использует рекламу в журналах на полную страницу.

Так, выбор австралийского города Сиднея в качестве места для проведения летних Олимпийских Игр 2000 года создал бесчисленные возможности для компаний всего мира, у которых появился шанс стать спонсорами различных мероприятий, тем или иным образом связанных с Играми, причем не только в ходе самого мероприятия, но и в период подготовки, когда формировался интерес общественности к будущим соревнованиям. Олимпийские Зимние Игры в Юте 2002 года также представляли прекрасный шанс для рекламодателей всех стран, которые отправляли свои команды для участия в них. Таким образом, даже если, например, в Канаде, игры не проводятся, многие канадские рекламодатели непременно будут финансировать команды и мероприятия, поскольку отлично знают, что это событие пользуется огромной популярностью в их стране.

Стимулирование сбыта

Несколько лет назад гостиничная сеть *SAS International Hotels* разработала очень интересную акцию, рассчитанную на потребителей старшего возраста. Если в гостинице были свободные номера, то постояльцы гостиницы, возраст которых превышал 65 лет, могли получить их со скидкой, равной их возрасту. Например, человек 75 лет получал скидку в размере 75% от обычной цены номера. Все шло отлично до тех пор, пока в одной из гостиниц *SAS* не зарегистрировался швед, сообщивший, что ему 102 года, и не потребовал выплатить ему 2% от стоимости номера за ночлег. Его просьба была удовлетворена, после чего проворный старец вызвал главного менеджера на теннисное состязание, и партия была сыграна (хотя, надо признать, результаты игры не

разглашались) Подобные случаи — настоящая мечта для специалистов по связям с общественностью. В случаях, подобных этому, толковый менеджер может разработать отличную программу стимулирования сбыта, основанную на юмористической истории, ставшей достоянием широкой общественности, которая представила бы организацию в особо выгодном для нее свете.

Очень удобно рассматривать стимулирование сбыта как комбинацию коммуникаций со средствами материального стимулирования Мероприятия по стимулированию сбыта зависят от времени проведения, цены и потребительской группы, а иногда, как в приведенном выше примере с гостиничной сетью *SAS*, одновременно ото всех этих трех факторов Как правило, основная цель заключается в том, чтобы ускорить решение о покупке или мотивировать потребителей быстрее использовать ту или иную услугу, использовать ее в больших объемах или чаще. Стимулирование сбыта в компаниях, работающих в сфере услуг, обычно реализуется в таких формах, как распространение бесплатных образцов, купонов и других видов скидок на услуги, предложение подарков и проведение всевозможных конкурсов с вручением призов. Все это позволяет повысить ценность услуг, дает компании определенное конкурентное преимущество, поддерживает объем сбыта в периоды спада, способствует ускорению процесса внедрения и принятия потребителями новых видов услуг, в общем и целом понуждает клиентов к более быстрым действиям, чем можно было бы ожидать при отсутствии каких-либо стимулов [12].

Кратковременные ценовые акции обеспечивают компании преимуществами, недоступными при использовании других маркетинговых инструментов.

- Поскольку затраты на проведение стимулирующих мероприятий зависят от их объема, ценовые акции представляют собой весьма эффективное средство борьбы небольших компаний с более крупными конкурентами.
- Ценовые акции позволяют снизить риск, которому неизменно подвергается потребитель, впервые приобретая продукцию, и, следовательно, стимулируют людей к пробным приобретениям.
- Благодаря ценовым акциям фирмы получают возможность взимать за одну и ту же услугу разную цену в зависимости от потребительского сегмента (Например, когда одному сегменту потребителей предоставляется рекламная скидка с цены услуги, а другому — нет.)
- Ценовые акции позволяют оживить рутинность процесса повторных покупок и привлечь чувствительных к ценам покупателей.
- Ценовые акции становятся эффективным инструментом достижения сбалансированности спроса и предложения [13].

Существует множество средств и методов стимулирования сбыта, и по меньшей мере шесть из них могут применять сервисные компании: купоны, кратковременные скидки, скидки за членство, подарки и призовые акции [14]. Коротко рассмотрим каждый из них.

Распространение бесплатных образцов предполагает предоставление потребителям возможности бесплатно пользоваться определенной услугой в течение ограниченного времени (для пробы). Например, компании, выпускающие кредитные карточки, могут предложить своим клиентам в течение месяца бесплатно пользоваться новой функцией защиты карточек; фирмы, занимающиеся транспортными перевозками, чтобы привлечь внимания потребителей к новому маршруту, обычно предлагают бесплатный проезд по нему в течение первых одного-двух дней; отели предоставляют постояльцам возможность бесплатного 15-минутного просмотра анонсов новых кинофильмов,

транслируемых по внутренней платной телесети. Следует, однако, признать, что данный метод применяется для стимулирования сбыта услуг значительно реже, чем для увеличения продаж упакованных физических товаров. Сервисные компании обычно предпочитают использовать ценовые скидки и другие инструменты стимулирования продаж, а не раздавать свои услуги бесплатно.

Купоны бывают трех видов: предоставляется прямая скидка с цены, предоставляется скидка или отказ от требования платежа для постоянных клиентов, сопровождающих реального покупателя, и наконец, гарантируется получение бесплатной (или со скидкой) дополнительной услуги (например, бесплатное покрытие воском при каждой мойке машины). Как правило, купоны распространяют в газетах и журналах либо по почте, их печатают на тыльной стороне квитанций за пользование банкоматами и предлагают покупателям в виде удобных книжечек, что позволяет им экономить средства благодаря льготному использованию целого ряда услуг: в ресторанах и кафе, в прачечных, авторемонтных мастерских, кинотеатрах и т.д. Благодаря широкому распространению электронных сканеров в розничных магазинах купоны можно использовать с учетом моделей совершения покупок, и платежи могут производиться электронным способом.

Краткосрочные скидки — это ценовые скидки, которые действуют только в течение конкретного периода, как, например, временное снижение цены, направленное на активизацию потребительского спроса в период его спада. Спортивные клубы и фитнес-центры часто предлагают своим клиентам так называемое "льготное членство", т.е. абоненты с постепенно убывающими скидками, предоставляемые до начала работы заведения на полную мощность. Такая стратегия позволяет сформировать исходную базу потребителей услуг и активизировать поступление денежных средств.

Скидки при вступлении обычно предлагаются организациями, взимающими определенную плату за подачу заявления, за зачисление или за подключение к какой-либо сервисной сети. К ним относится, например, плата за подачу заявления на получение ипотеки, вступительные взносы в частных клубах, плата за подключение к частной телесети. Для привлечения новых подписчиков или членов компании часто отказываются требовать вступительный платеж вообще либо переносят его на будущие платежи.

Подарки позволяют добавить к услуге элемент осязаемости и способствуют формированию отличительного имиджа для организаций, оказывающих спонсорскую поддержку. Например, некоторые международные авиакомпании предлагают пассажирам первого и бизнес-класса в качестве сувениров игральные карты, ручки и прочие канцелярские принадлежности. Банки и компании, выпускающие кредитные карточки, чтобы стимулировать потребителей — обладателей нескольких кредитных карточек к более частому их использованию или к занесению всех расходов на один счет, выдают призы тем клиентам, которые в течение определенного периода расходуют больше определенной суммы. Иногда, однако, подарки раздаются просто для того, чтобы развлечь клиентов и создать дружескую и приятную атмосферу. Так, в отеле *Conrad Hotel* в Гонконге на кровать каждого постояльца кладут маленького плюшевого мишку, а в ванной — желтого резинового утенка. По словам менеджеров гостиницы, многие гости, выписываясь, с удовольствием забирают эти игрушки с собой.

Призовые акции, подобно лотереям и тотализаторам, основаны на элементе везения и разжигают азарт потребителей. Они эффективно используются для того, чтобы придать рутинной процедуре пользования привычной услугой новый эмоциональный оттенок и привлечь как можно больше потребителей. Рестораны быстрого обслуживания, фирмы видеопроката и автозаправочные станции нередко устраивают розыгрыши призов в честь каких-либо особых событий, предлагая потребителям билеты со стирающимся сектором, на которых под защитным слоем скрыта надпись о выигрыше.

Многие радиостанции учреждают призы и денежные премии для слушателей, которые сумели первыми дозвониться в студию в течение определенного времени после трансляции соответствующего объявления.

Инструктирующие материалы

Реклама и обучение зачастую идут рука об руку Мало смысла продвигать на рынок новую услугу или какую-либо ее новую характеристику, если потребители не имеют четкого представления о выгодах ее использования и ее преимуществах или вообще не знают, как это делается. Несмотря на то, что в обязанности обслуживающего персонала, кроме всего прочего, обычно входит обучение клиентов правильному пользованию предлагаемой услугой, эта помощь не всегда доступна нуждающимся в ней потребителям (например, из-за специфического расположения офиса). Традиционно используются печатные инструктирующие материалы (начиная с брошюр и различного рода пособий и заканчивая детальными инструкциями с поэтапным описанием действий), а также схемы и диаграммы, расположенные на автоматах самообслуживания (при следующем использовании внимательнее присмотритесь к платному телефону, банкомату или автомату, продающему билеты) В последнее время широкое распространение приобрели средства аудио- и видеоинструктажа Так, клиенты сети аптек *CVS* могут позвонить и прослушать с автоответчика рекомендации о приеме тех или иных лекарственных препаратов в случае того или иного заболевания; номера этих телефонов широко публикуются в газетах и журналах В некоторых супермаркетах и универмагах в помощь покупателям установлены видеосправочники. Во многих банках в основном зале стоят видеотерминалы, с помощью которых можно получить исчерпывающую информацию о новых финансовых услугах. Большинство авиакомпаний транслируют в самолетах видеофильмы, в которых пассажирам рассказывается о соблюдении мер безопасности и о новых правительственных постановлениях о авиаперевозках И наконец, нельзя не упомянуть новейшие средства инструктажа — компакт-диски и Web-сайты, которые позволяют снабдить потребителей очень подробной информацией.

Корпоративный дизайн

В последнее время все больше компаний осознают, насколько важно использовать унифицированный, отличительный внешний вид для всех осязаемых элементов, благодаря которым формируется корпоративный имидж компании. Разработкой стратегий корпоративного дизайна занимаются, как правило, специализированные консалтинговые фирмы, которые тщательно разрабатывают каждый его компонент: канцелярские принадлежности и рекламную литературу, вывески магазинов; форменную одежду служащих; комбинации цветов, используемые для оформления транспортных средств, оборудования и интерьеров помещений. При разработке дизайна всех этих компонентов используются фирменные цвета компании, символы, шрифты и макеты, что позволяет выделить унифицированную и узнаваемую тему, связывающую все операционные элементы фирмы в единый сервисный опыт

Корпоративный дизайн особенно важен для компаний, функционирующих на конкурентных рынках, на которых основная задача заключается в том, чтобы выделиться из массы других фирм и как можно быстрее стать узнаваемой потребителями разных регионов. Так, в высококонкурентной отрасли розничной торговли бензином фирмы используют очень разный, даже контрастный корпоративный дизайн: ярко-зеленый и желтый цвет автозаправок компании *BP*, красно-черная расцветка *Texaco*, красный, белый и синий — *Exxon (Esso)*, синий и желтый — у *Sunoco*.

Многие компании используют в качестве логотипа графический символ своей торговой марки, а не название. Так, например, компания *Shell* остроумно воспользовалась собственным названием (на английском языке *shell* означает "раковина"): ее логотипом стало изображение желтой раковины на красном фоне, благодаря которому транспортные средства и станции техобслуживания компании резко выделяются среди конкурентов и мгновенно распознаются потребителями даже тех стран, в которых не используется латинский алфавит Самым известным корпоративным символом в мире считаются "золотые арки" *McDonald's.* Первые рестораны этой компании были украшены огромными арками, но сегодня местные власти налагают определенные ограничения на размер и характер символов внешней рекламы. Последовательность корпоративного дизайна *McDonald's* проявляется также в стиле шрифта, определенном оформлении внутреннего интерьера залов и в моделях и цветовом оформлении униформы сотрудников Следует, однако, отметить, что компании, работающие на международных рынках, должны очень внимательно подходить к разработке корпоративного дизайна с тем, чтобы не допустить образов и цветосочетаний, оскорбляющих национальные чувства жителей разных стран.

А теперь задумайтесь, легко ли узнаваемо оборудование, транспортные средства и сотрудники банка, клиентом которого вы являетесь; вашего любимого ресторана быстрого обслуживания, службы такси, местного общественного транспорта. Попробуйте также ответить на вопросы теста, приведенные ниже, и определите, насколько хорошо вы ориентируетесь во всемирно используемой символике и элементах дизайна.

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ УЗНАТЬ СЕРВИСНУЮ КОМПАНИЮ ПО СЛЕДУЮЩЕМУ ОПИСАНИЮ

1. С какими службами проката автомобилей ассоциируется желтый, красный и зеленый цвет?
2. Символом какой международной авиакомпании стал летящий кенгуру? Кленовый лист?
3. Корпоративным символом какой фондовой биржи стал бык?
4. Сколько вы можете назвать компаний, использующих в качестве элемента корпоративного дизайна изображение глобуса?
5. Символом какого международного банка является четырехконечная звезда?

Ответы на вопросы приведены в конце главы перед комментариями.

Компании, работающие на высококонкурентном рынке экспресс-доставки почты, в большинстве случаев в качестве основного компонента корпоративного дизайна используют свое название Так, когда компания *Federal Express* сменила название своей торговой марки на более лаконичное *FedEx*, она также изменила логотип, поместив новое начертанное пурпурным шрифтом имя на белом фоне. Этот логотип используется компанией на визитках, коробках, кепках сотрудников и даже для внешнего оформления самолетов.

Сервисный пейзаж

Как уже говорилось, термин *сервисный пейзаж* используется для описания дизайна любой физической местности, в которую потребители прибывают для того, чтобы заказать и получить конкретную услугу [15]. Он характеризуется четырьмя параметрами: оформление внешнего фасада и интерьера помещений, их местонахождение, температура воздуха и освещение и персонал. Каждый из этих компонентов чрезвычайно важен,

поскольку все они оказывают огромное влияние как на качество коммуникаций, так и на эффективность создания имиджа компании. При разработке сервисного пейзажа фирмы часто пользуются услугами профессиональных консультационных фирм, которые помогают им подобрать оптимальный вариант оформления внешних фасадов и интерьеров помещений, включая всевозможные вывески и таблички, украшения, ковровые покрытия, мебель и форму сотрудников, чтобы все они способствовали укреплению имиджа компании. Представьте вашу реакцию в следующей ситуации: прибыв в агентство по прокату автомобилей, вы входите в шикарное современное здание с красивыми яркими вывесками — и оказываетесь в тесном и душном офисе, в котором при резком свете неоновых ламп бросается в глаза облупившаяся краска на стенах, совершенно не сочетающаяся с цветом потертого коврового покрытия, все надписи и таблички написаны от руки, мебель разносортная, а вдобавок ко всему вас встречает сотрудник в форменной рубашке, заправленной в старые рваные джинсы. Мы можем представить концепцию сервисного пейзажа, используя метафору театрального представления. Красивые декорации и костюмы, конечно, не спасут плохую пьесу, но способны в значительной мере повысить удовольствие зрителей, полученное при просмотре хорошего спектакля. И наоборот, бедное оформление сцены может с самого начала создать неприятное впечатление, которое будет довольно сложно преодолеть даже прекрасной игрой актеров.

Интегрированные коммуникации в маркетинге услуг

Умелое использование маркетинговых коммуникаций позволяет сервисным фирмам создать себе яркий и устойчивый имидж, завоевать доверие потребителей и убедить их в исключительном качестве и надежности предлагаемой услуги. Благодаря использованию названий торговых марок, легко запоминающихся элементов корпоративного дизайна и умело оформленному сервисному пейзажу компании сферы услуг могут весьма эффективно добиться визуализации и персонификации своих неосязаемых сервисных предложений.

Каждый из вышеописанных элементов коммуникации несет огромный потенциал, который целесообразно использовать для формирования и развития отличительного корпоративного, марочного имиджа или имиджа продукта; для донесения информации до нынешних и потенциальных потребителей и для сбыта конкретных продуктов. Без них потенциальные потребители никогда бы не узнали о существовании сервисных фирм, о том, что они предлагают и как следует использовать тот или иной продукт, чтобы извлечь из этого максимальную выгоду.

Главная задача сервисных компаний заключается в том, чтобы подобрать оптимальный комплекс коммуникативных маркетинговых элементов, который позволит максимально эффективно донести нужные сведения до целевой аудитории. Если кампания спланирована правильно, различные элементы коммуникации будут взаимно усиливать воздействие на потребителя. Нередко важную роль играет последовательность применения этих элементов, поскольку при использовании одного из них часто открываются широкие возможности для "подключения" других. Так, например, рекламное объявление может побудить потребителя обратиться через электронную почту к поставщику услуг за более подробной информацией или посетить розничный магазин, в котором на него окажут влияние витрины, либо он вступит в личный контакт с продавцом.

Влияние Internet на маркетинговые коммуникации

По мере бурного развития Internet становится все более важным каналом связи с потребителями, что предполагает значительные изменения в стратегии маркетинговых коммуникаций компаний. Пользователи персональных компьютеров во всем мире все больше времени проводят в сети, и, наоборот, все реже смотрят телевизор и читают газеты Объем подключении к сети и использование Всемирной паутины стремительно увеличивается.

Современные компании поняли огромную важность этих нововведений и спешат представить себя в сети, создавая новые и все более сложные Web-сайты, рекламируя себя и рассылая письма по электронной почте. Ожидается, что в ближайшее время затраты компаний на рекламу в Internet сильно возрастут, особенно в англоязычных странах. Очень часто сайт одной компании содержит рекламу других сервисных фирм, предлагающих услуги, связанные с ее услугами, но не конкурирующие с ними. Так, например, на странице *Yahoo!* вы найдете длинный перечень компаний, предлагающих всевозможные финансовые услуги. Точно также многие Internet-страницы, посвященные какой-то конкретной теме, содержат небольшие сообщения компании *Amazon.com*, которая приглашает потребителей просмотреть издания по этой теме, для чего им надо лишь щелкнуть на интерактивной кнопке и посетить связанный с исходным сайт розничного книжного продавца

Прогноз увеличения расходов на рекламу в сети

По результатам исследований агентства *Forrester Research*, к 2004 году расходы на рекламу в Internet возрастут до 33 млрд. долл. [16]. По прогнозам фирмы, две трети от этой суммы будут составлять расходы американских компаний, которые вырастут с 2,8 млрд. долл. в 1999 году до 22 млрд. долл. в 2004 году. Это составит 8,1% от затрат на традиционную рекламу, т.е. больше, чем на рекламу в журналах, в "Желтых страницах" и по радио. Это означает, что сумма ежегодного прироста составит 51%, примерно соответствуя прогнозируемому росту объема розничных продаж в сети. При этом *Forrester Research* прогнозирует, что к этому времени Web сможет "отобрать" у газет и прямой почтовой рассылки до 18% их доходов от рекламы.

Если же говорить о других странах, *Forrester Research* прогнозирует повышение расходов на рекламу в сети с 502 млн. долл. в 1999 году до 10,8 млрд. долл. в 2004 году, и примерно половина этой суммы приходится на Европу. Ожидается также бурное увеличение объема рекламы в Web в Латинской Америке, где к 2004 году расходы достигнут 1,6 млрд. долл.

Оценка эффективности рекламы в Internet

Стимулирует рост рекламы в Internet и то, что эта новая технология позволяет точно оценить эффективность размещенной рекламы. Компании долгое время старались ответить на вопрос, насколько выгодны вложения их денежных средств в различные формы массовой коммуникации, и как они влияют на объем сбыта. Слова: "Я знаю, что половина денег, выделенных на рекламу, тратится впустую, но, к сожалению, не знаю, какая именно!" — приписываются двум известным людям — цирковому антрепренеру П.Т. Барнуму и основателю компании *Unilever* лорду Коулу. Многие традиционные методы и показатели эффективности основаны на изменениях степени осведомленности, предпочтений, намерений, на данных о широте использования средств массовой информации и о покупательском поведении потребителей. Другие сравнивают данные об объеме сбыта до, во время или после рекламной кампании.

Несколько легче оценивать рекламу прямого отклика, так, например, фирмы могут определить, какой объем продаж стал результатом прямой почтовой рассылки или телефонных бесед представителей компании с потребителями Но для оценки эффективности рекламы в сети используются более сложные критерии

В Internet рекламодатели не только определяют количество людей, охваченных их рекламой (щелкнув на странице, на которой эта реклама появляется), но и прослеживают, сколько людей просмотрели рекламу с тем, чтобы получить более подробную информацию с Web-сайта самой компании-рекламодателя Таким образом, цены на рекламу в сети можно напрямую "привязать" к количеству потенциальных покупателей, привлеченных рекламой на Web-сайт рекламодателя Несколько позже разработали методы определения эффективности рекламы, которые позволяют оценивать активность перехода потребителей от просмотра рекламы к покупке товара или услуги с использованием Internet

Новейшие методы анализа рынка, разработанные в основном не в традиционных рекламных центрах Северной Америки — Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Чикаго или Торонто, — а в Силиконовой Долине, позволяют определить, какие именно потребители сделали покупки после просмотра рекламы, сколько товаров они купили и какую прибыль получила компания от каждой отдельной сделки [17] Тем не менее в последнее время возрастает беспокойство, что компании, которые активно "охотятся" в Internet на потребителей, могут зайти слишком далеко [18] Все больше фирм пользуются специальными программами, которые позволяют проследить за частотой посещения потребителями разных сайтов, отслеживают, сколько времени они проводят на них, и предоставляют эту информацию заинтересованным компаниям А поскольку эта деятельность ведется без ведома потребителей, возникают сомнения относительно ее этичности

Internet-приложения

В наше время компании широко используют возможности Internet для коммуникаций с потребителями, например для ознакомления клиентов с новым продуктом и стимулирования интереса к нему, предоставления информации и консультаций, стимулирования пробного использования продукта, организации двусторонней связи с клиентами через электронную почту и для размещения заказов потребителями Многие компании обнаружили, что благодаря своей интерактивной природе Internet весьма повышает степень участия потребителей в процессе покупки, так как Internet, в сущности, позволяет вести маркетинговую деятельность по принципу самообслуживания, когда потребитель полностью контролирует продолжительность и глубину своего контакта с просматриваемыми им Web-сайтами Это свойство особенно полезно для самостоятельной учебы, когда пользователь сам контролирует этот процесс на Web-сайте учебного содержания.

Благодаря всем этим преимуществам Internet быстро становится не менее распространенным элементом корпоративного маркетинга, чем факсы и визитки. Продажи через Internet позволяют компаниям создавать коммуникационные каналы, дополняющие традиционные, при относительно небольших затратах Однако, как и любой другой элемент комплекса маркетинговых коммуникаций, реклама в Internet должна быть частью общей стратегии, хорошо спланированной и соответственно реализуемой.

Огромное преимущество Web заключено в ее способности налаживать взаимосвязь и взаимопонимание с конкретными потребителями Именно эти характеристики легли в основу маркетинга, который С. Годин и Д. Пепперс назвали "маркетингом с разрешения" [19] На их взгляд, традиционная реклама уже не столь эффективна, как раньше И самая большая ее проблема заключается в том, что рекламодатели борются

за внимание потребителей, постоянно отрывая и отвлекая их от чего-то Тридцатисекундный рекламный ролик прерывает просмотр любимой телепередачи, звонок агента телемаркетинга врывается в семейный обед, а печатная реклама — в информацию, содержащуюся в газетной или журнальной статье С Годин и Д Пепперс считают, что новая модель должна основываться на разрешении потребителя Основная задача компаний — убедить потребителей добровольно обратить внимание на рекламу их товаров или услуг, убедить "сдаться" и согласиться больше узнать о компании и ее продуктах, рассчитывая получить или узнать что-то полезное Другими словами, потребители самостоятельно делятся на целевые сегменты Пример того, как использовался рекламный конкурс для привлечения добровольного внимания потребителей к информации о новой системе выплаты налогов, описан во врезке "Сфера услуг примеры и перспективы"

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

МАРКЕТИНГ С РАЗРЕШЕНИЯ В КОМПАНИИ H&R BLOCK

Компании часто стремятся привлечь внимание конкретных потребителей, предлагая им выиграть приз, связанный с предлагаемой ею услугой. Так, когда *H&R Block* решила вывести на рынок новую услугу под названием Premium Tax, рассчитанную на потребителей с высоким доходом, она обратилась к фирме Сета Година, чтобы та разработала для нее конкурс. В нужный момент на ряде сайтов появились баннеры с лозунгом: "*H&R Block* мы заплатим ваши налоги". На этих баннерах "кликнули" более чем 50 тысяч человек. Это были люди, которые платили налоги и, по всей вероятности, знали фирму. По сути, они добровольно сообщили свои электронные адреса и попросили рассказать об акции более подробно.

В надежде на шанс, что кто-то уплатит их налоги, эти люди приняли участие в конкурсе. Раз в неделю в течение 10 недель они получали по три электронных письма, в которых им предлагалось ответить на самые разные вопросы по поводу налогов, компании *H&R Block* и по другим соответствующим темам. В каждом таком письме содержалось рекламное сообщение о Premium Tax. Не каждый потребитель ответил на каждое письмо. Это сделали примерно 40% пользователей, получавших рассылку. Однако на протяжении всей кампании в ней продолжали участвовать 97% людей.

По окончании этих 10 недель провели опрос, сфокусированный на трех группах респондентов: тех, кто активно участвовал в конкурсе; тех, кто участвовал, но менее активно; тех потребителей, кто не участвовал. Оказалось, что последняя группа не знала о Premium Tax практически ничего. Среди менее активных респондентов приблизительно 34% знали, что представляет собой эта новая услуга; среди активных участников эта цифра составила 54%.

Источник: William C. Taylor (интервью с Сетом Годином), *Fast Company*, April–May 1998, p. 198-212.

Рекомендации о разработке дизайна и применения Web-сайтов

Web-сайт должен содержать информацию, полезную и интересную для целевой аудитории, побуждающую потребителей к покупке и повторному посещению сайта. В начале своего развития Web-сайты представляли собой просто электронные версии корпоративных документов, которые содержали красивую графику и, следовательно, довольно долго загружались Несмотря на то, что содержание сайта считалось главным, на основе чего пользователи оценивали его качество и принимали решение посетить его вновь (как правило, сайты фривольного содержания вызывали у потребителей

раздражение из-за впустую потраченного времени), они хотели, чтобы его посещение еще и приносило им удовольствие, — либо благодаря тому, что они найдут на нем нужную информацию, либо потому, что он действительно своеобразен и занимателен [20].

Многие транспортные фирмы, от авиакомпаний до железнодорожных фирм, разрабатывают интерактивные сайты, на которых не только предоставлена исчерпывающая информация обо всех маршрутах, расписания рейсов и даты специальных рейсов Зайдя на такой сайт, вы также можете загрузить и распечатать нужную информацию и сделать предварительный заказ. Некоторые компании даже предлагают скидки на проживание в гостинице и перелет, при условии, что бронирование осуществляется через Internet Такая тактика призвана отвлечь потребителей от услуг посредников, таких как, например, туроператоры или билетные кассы Интерактивные сайты многих современных банков обеспечивают клиентам возможность оплачивать счета, подавать заявки на получение ссуды и проверять свой счет электронным путем Компания *Home Debut*, занимающаяся продажей недвижимости через Internet, размещает на своем сайте подробные сведения не только о продаваемых домах, но и об окружающей их местности, предлагая при этом ссылки на узлы ближайших учебных заведений, магазинов, сервисных центров, ресторанов и медицинских учреждений. Горнолыжный курорт *Whistler and Blackholm* (Британская Колумбия) использует свой Web-сайт для стимулирования предварительных электронных продаж, предлагая в этом случае билеты со скидкой. Сайт предлагает инструкцию, как пользоваться диалоговым окном для заказа билетов и где их можно выкупить, на нем также содержатся ответы на часто задаваемые вопросы.

Но, возможно, самой замечательной характеристикой Internet стала ее вездесущность: Web-сайт, размещенный в одной стране, доступен практически в любой точке мира. Электронный маркетинг — самая простая изо всех возможных форма выхода на международный рынок. Фактически, как заметил Кристиан Грёнроос: "Ни одну фирму не может не заинтересовать возможность предложить свой продукт за пределами своего национального или локального рынка" [21]. Следует, однако, отметить, что создание доступа на международном уровне и разработка международной стратегии — совершенно разные вещи. Мы вернемся к этому вопросу в главе 17.

Необходимость постоянного обновления

Web-сайт представляет собой очень динамичное средство массовой информации. Его надо регулярно обновлять, иначе пользователи потеряют к нему интерес. Это средство коммуникации стало весьма полезным дополнительным каналом распространения пресс-релизов. Многие корпоративные сайты содержат подборку таких документов за целый год и даже за более длительный период. В отличие от брошюр или буклетов, дизайн которых меняется, как правило, не чаще одного раза в год, внешний вид Web-сайта должен обновляться и усовершенствоваться постоянно, даже если это лишь косметические изменения за счет нового макета или графики. Самые дальновидные компании постоянно обновляют свои сайты новой информацией, привлекательными рисунками, фотографиями и новейшими интерактивными возможностями, что позволяет привлечь внимание как новичков, так и постоянных пользователей. Кроме содержания сайта, необходимо обращать большое внимание на такие аспекты, как скорость поиска информации и скорость загрузки нужных страниц. Именно из этих соображений не рекомендуется помещать на часто посещаемых страницах "тяжелую" графику. Многие фирмы предлагают на своих сайтах электронное соединение с Web-мастером, чтобы наладить обратную связь с потребителями и получать от них письма с предложениями по усовершенствованию сайта.

Компаниям, предлагающим свои продукты в Web, не стоит забывать о том, что для пользователей не составляет никакого труда сравнить в Internet предложения конкурирующих компаний — нужная информация находится в буквальном смысле у них под рукой! Например, если потребитель решил приобрести через Internet тот или иной продукт, он практически за несколько минут может просмотреть Web-сайты целого ряда конкурирующих розничных продавцов и выбрать наиболее подходящее для него предложение По мере дальнейшего развития Internet-технологий Web-сайты становятся все более и более интересными и сложными. Увеличение мощности компьютеров в сочетании с расширением диапазона соединения означает, что загрузка сайтов становится все быстрее. Таким образом, сегодня дизайнеры Web-сайтов могут использовать довольно "тяжелую" анимацию и даже звуковые файлы.

Привлечение новых посетителей

Компании, продающие услуги или товары через Internet, стараются привлечь на свои сайты новых потребителей, особенно тех, которые относятся к целевым рыночным сегментам компании. Для этого очень важен легко запоминающийся Web-адрес. По всей вероятности, самые лучшие адреса — простые, содержащие название фирмы или отражающие род ее деятельности. В отличие от телефонных номеров или номеров факсов, Web-адрес компании часто можно просто "вычислить" логически. К разочарованию компаний, которые пришли в Internet позже, они нередко обнаруживают, что самое подходящее для них название уже взято какой-то другой фирмой. Например, во многих отраслях существуют фирмы с именем *Delta*, но в Internet может быть только один адрес `www.delta.com`, уже принадлежащий финансовой корпорации *Delta*. Поэтому, например, авиалиниям *Delta* приходится использовать более длинный адрес `www.deltaairlines.com`.

Чтобы Web-адрес фирмы стал неотъемлемой частью ее общей стратегии коммуникаций с потребителями, его необходимо активно рекламировать. Он должен быть указан на всех корпоративных коммуникативных элементах компании: визитках, канцелярских принадлежностях, фирменных бланках, каталогах; его следует указать в рекламе в "Желтых страницах" и во всех других средствах рекламы. Для привлечения потока пользователей часто используются рекламные баннеры, кнопки в компьютерных порталах (например, в Yahoo! или Netscape) или сайты других организаций, однако следует помнить, что это не всегда будет целенаправленным или самым эффективным инструментом. Некоторые фирмы пользуются прямой почтовой рассылкой, рассылая по почте открытки, на которых указан их адрес в Internet и предлагаются стимулы для посещения Web-сайта. Кроме того, компании приобретают тщательно отобранные списки обычных почтовых или электронных адресов потенциальных потребителей, что позволяет им охватить только представителей желаемых узких целевых сегментов. О своем Web-адресе компания может проинформировать потребителей в рекламе через средства массовой информации и в пресс-релизах по связям с общественностью.

Для привлечения потенциальных потребителей в содержание сайта включают информацию образовательного характера на тему, связанную со сферой деятельности компании. Такие страницы, посвященные какой-либо конкретной теме, затем выбираются одной или несколькими программами автоматического поиска, которые постоянно просматривают сайты для получения новой информации на практически любую тему. Компания, выбравшая этот метод, рассчитывает на то, что люди, использующие браузер для поиска информации по конкретной теме, найдут ссылку на информацию фирмы и попадут на ее сайт. Так, например, занимаясь поиском информации по той или иной проблеме юридического характера, человек выходит на сайт юридической компании, которая специализируется в этой области. Точно так же

информацию о лечении различных заболеваний можно найти на сайтах таких организаций, как специализированные клиники, фармацевтические компании, компании, продающие гомеопатические и растительные лекарственные препараты, или фирмы — производители товаров, связанных со здоровьем людей.

Резюме

Некоторые специфические характеристики услуг приводят нас к выводу о том, что при разработке и реализации маркетинговой коммуникационной стратегии услуг необходимо применять иные методы и подходы, чем при маркетинге товаров. Среди основных рекламных задач, стоящих перед компаниями, продающими услуги, следует назвать упор на "осязаемость", "материальность" нематериальных услуг, описание природы и последовательности сервисного процесса, информирование потребителей о высоких показателях эффективности труда сервисного персонала, а также обучение людей участию в сервисном процессе, включая принципы самообслуживания.

Чтобы охватить потенциальных потребителей и сформировать отличительную позицию на рынке для своего продукта и самой фирмы, компании пользуются целым рядом различных коммуникационных элементов. Общение с потребителями включает распространение информации, обучение текущих или потенциальных потребителей тому, какие продукты предлагаются и как их следует использовать, а также разные методы убеждения и напоминания. Комплекс маркетинговых коммуникаций сервисных компаний включает платную рекламу, личные продажи и обслуживание потребителей, торговые акции, связи с общественностью, корпоративный дизайн и материальные свидетельства, предоставляемые благодаря правильному использованию элементов сервисного пейзажа В рекламе существует множество различных средств массовой информации, которые конкурируют между собой, стремясь получить деньги, выделяемые компаниями на продвижение их продуктов. Важную роль в обучении потребителей тому, как сделать правильный выбор и получить от приобретенной услуги максимальные преимущества, часто играют различные информационные материалы, начиная с простых брошюр и заканчивая сложнейшими Web-сайтами. Продавцы и другие представители обслуживающего персонала компании также выполняют просветительные функции. Благодаря развитию информационных технологий, особенно Internet, принципы и концепции маркетинговых коммуникаций в корне изменились и продолжают меняться. В главе 18 мы подробно обсудим, какое влияние оказывают на стратегии сервисных фирм новые технологии.

ВОПРОСЫ

1. Какую роль играют личные продажи, реклама и связи с общественностью для привлечения новых клиентов и для удержания уже имеющихся?
2. Сравните эффективность таких рекламных средств, как рекламная брошюра и Web-сайт, для рекламы горнолыжного курорта, гостиницы, услуг консультационной фирмы и услуг полного цикла обслуживания, предоставляемых брокером фондовой биржи.
3. Каким образом физические элементы сервисного пейзажа влияют на коммуникации с потребителями?
4. Рассмотрите следующие сценарии и определите, какие элементы комплекса маркетинговых коммуникаций вы использовали бы для каждого из них и с какой целью Назовите причины своего выбора.

- Открытие новой парикмахерской в пригородном торговом центре.
- Сокращение количества постоянных клиентов в людном ресторане из-за выхода на рынок новых конкурентов.
- Деятельность крупной бухгалтерской фирмы, работающей в большом городе и обслуживающей преимущественно бизнесменов.

5. Какие категории услуг представляют наибольший риск для потребителей, если фирма-поставщик даст в рекламе заведомо ложную информацию о них? Какие потребители могут пострадать в первую очередь?
6. Назовите основные цели просветительно-информационной и рекламной деятельности в сфере услуг. Приведите конкретный пример каждой из них

УПРАЖНЕНИЯ

1. Опишите роль личных продаж в коммуникативном процессе в сфере услуг. Приведите примеры трех разных ситуаций, когда вы лично сталкивались с таким методом.
2. Приведите несколько примеров мероприятий по связям с общественностью, которые в последнее время проводили ваши местные сервисные компании.
3. Приведите примеры мероприятий по продвижению услуг в вашей местности и оцените их сильные и слабые стороны как инструментов коммуникации с потребителями.
4. Найдите сайты трех авиакомпаний, трех банков и трех компаний — провайдеров доступа в Internet. Проанализируйте их по таким критериям, как простота поиска, содержание и дизайн Что вы изменили бы в каждом узле?

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ТЕСТА

1. *Hertz* (желтый), *Avis* (красный), *National* (зеленый).
2. *Qantas* (кенгуру), *Air Canada* (кленовый лист). Заметим, что кленовый лист также используется в символике некоторых региональных канадских авиакомпаний.
3. *Merrill Lynch* (бык).
4. Самые известные — *AT&T* и *Cable & Wireless*. На самолетах *Continental Airlines* также изображен фрагмент золотого глобуса, а на транспортных средствах *PanAm* мы видим полное изображение бело-голубого глобуса. (Можно привести и еще один пример: на грузовиках компании *UPS* также изображен глобус, символизирующий возможность доставки почты по всему миру.)
5. *Citibank* (а также ее учредитель — компания *Citicorp*).

КОММЕНТАРИИ

1. Louis Fabien, "Making Promises: The Power of Engagement", *Journal of Services Marketing*, March 1997, p. 206–214.
2. Обзор исследований на эту тему вы найдете в статье Kathleen Mortimer, Brian P. Mathews, "The Advertising of Services: Consumer Views v. Normative Dimensions", *Service Industries Journal*, July 1998, p. 14–19.

3. William R. George, Leonard L Berry, "Guidelines for the Advertising of Services", *Business Horizons*, July–August 1981, p 52–56

4. Donna Leg, Julie Baker, "Advertising Strategies for Service Firms", in C Suprenant (eds), *Add Value to Your Services* (Chicago American Marketing Association, 1987), p 163–168

5. Banwari Mittal, "The Advertising of Services Meeting the Challenge of Intangibility", *Journal of Service Research*, August 1999 p 98–116

6. Donna Leg, Julie Baker, "Advertising Strategies for Service Firms', in C Suprenant (eds), *Add Value to Your Services* (Chicago American Marketing Association, 1987) p 163–168, D J Hill, N Gandhi, "Services Advertising A Framework for Effectiveness", Journal of Services Marketing, Fall 1992, p 63–76

7. K.M Haywood, "Managing Word of Mouth Communications", Journal of Services Marketing, Spring 1989, p 55–67

8. David H Maister, "Why Cross Selling Hasn't Worked", in *True Professionalism* (New York The Free Press, 1997), p 178–184

9. Eugene W Anderson, 'Customer Sutisfaction and Word of Mouth", *Journal of Services Research*, August 1998, p 5–17, Magnus Soderlund, 'Customer Satisfaction and Its Consequences on Customer Behavior Revisited The Impact of Different Levels of Satisfaction on Word of Mouth, Feedback to the Supplier, and Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, February1998, p 169–188

10. Kieran Cooke, "Giant Billboards in the Skies", *Financial Times*, March 16, 1998, p 14

11. Stephen J Grove, Gregory M Pickett, David N Laband, "An Empirical Examination of Factual Information Content among Service Advertisements", *Journal of Services Marketing*, April 1995, p 216–233

12. Ken Peattie, Sue Peattie, "Sales Promotion – A Missed Opportunity for Service Marketers", *International Journal of Service Industry Management*, January 1995, p 6–21

13. Paul W Farris, John A Quelch, "In Defense of Price Promotion", *Sloan Management Review*, Fall 1987, p 63–69

14. Christopher H Lovelock, John A Quelch, "Consumer Promotions in Services Marketing", *Business Horizons*, May–June 1983

15. Mary Jo Bitner, "Servicescape The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, April 1992, p 57–71

16. Forrester Research, *Internet advertising Skyrockets*, пресс-релиз на сайте www forrester com, August 1999

17. J William Gurley, "How the Web Will Warp Advertising", *Fortune*, November 9, 1998, p 119–120

18. Stephen W Wildstrom, "On the Web, It's 1984", *Business Week*, January 10, 2000, p 28.

19. Seth Godin, Don Peppers, *Permissin Marketing Turning Strangers into Friends And Friends into Customers* (New York, Simon & Schuster, 1999)

20. Marshall Rice, "What Makes Users Revisit a Web Site?", *Marketing News*, March 17, 1997, p 12

21. Christian Gronroos, "Internationalization Strategies for Services", *Journal of Services Marketing*, April–May 1999, p 295

Позиционирование услуг и структурные изменения

Дж. Линн Шостак*

В основе любой стратегии позиционирования услуг лежит сама услуга, однако марке тинг дает очень мало рекомендаций относительно того, как отладить сервисный процесс таким образом, чтобы использовать его для позиционирования Новыи подход в даннои сфере заключается в том, что структура сервисных процессов внутри сервис ных систем может использоваться для предоставления услуг на более продуманнои, рациональной основе

Введение

Если фирма сумела занять и удерживать на рынке четко определенное место для себя самой и своих предложений, значит она успешно позиционирована И поскольку конкуренция в сервисном секторе постоянно усиливается, эффективное позиционирование стало сегодня одной из наиболее важных маркетинговых задач любой современной компании

По мнению некоторых специалистов по маркетингу, например Э Райса и Дж Траута, позиционирование является исключительно коммуникационным аспектом деятельности компании (Ries and Trout, 1981) Товар или услуга, которые предлагает компания, изначально представляют собой нечто конкретное, данное, поэтому цель фирмы заключается в управлении тем, как потребители воспринимают реальность Однако, как справедливо заметил К Лавлок, позиционирование — это нечто большее, чем просто реклама и продвижение продукта (Lovelock, 1984) На позицию продукта на рынке влияет политика ценообразования и распределения, и, конечно, сам продукт, представляющий собой ядро, вокруг которого "вращается" вся стратегия позиционирования

Помимо продвижения, ценового фактора и способов распространения чрезвычайно важным, поистине решающим фактором позиционирования остается сам продукт Продукты нередко создаются под конкретный рынок сбыта Так, марка одежды Mustang разрабатывалась в расчете на молодежную аудиторию, а светлое пиво — для привлечения покупателей, которые озабочены количеством потребляемых ими калорий Иногда же продукт вначале создается, а уже потом компания пытается тем или иным образом позиционировать его на рынке В качестве примера можно упомянуть копировальные машины Xerox и фотоаппараты Polaroid И наконец, случается так, что уже созданные товары несколько изменяются с тем, чтобы изменилась их рыночная позиция Так, например, модель Jeep в свое время была реконструирована из военного автомобиля в машину для потребительского рынка

---

* *Воспроизводится с разрешения* Journal of Marketing, *January 1987, p 34–43, публикуемого AAM, Chicago, IL 60606*

Однако следует помнить, что услуги — это не вещи По всей вероятности, лучше всех высказался по этому поводу М Мак-Луган, который больше 40 лет назад кратко и ясно определил, что *процесс* — тоже продукт (McLuhan, 1964) Мы говорим "авиалинии", имея в виду "воздушные транспортные перевозки", мы говорим "кино", подразумевая "предоставление услуг в сфере развлечений", мы говорим "гостиница", подразумевая ' аренду жилых помещении" Использова ние простых слов затрудняет понимание основ природы услуг, которые, по сути являются процессами а не объектами

Будучи процессами, услуги обладают целым рядом очень своеобразных характеристик Одними из первых, кто задумался о таких важных моментах, как *неосязаемость, неоднородность (или изменчивость), недолговечность услуг,* а также об *одновременности производства* и *потребления* и об участии потребителя в процессе оказания услуг, были исследователи Р Джад (R Judd, 1964) Дж Ратмел (J Rathmell 1974) Л Шостак (L Shostack 1977), Дж Бэйтсон Э Сассер, П Ользен, Д Вайкофф (J Bateson, 1977, E Sasser, P Olsen, D Wyscoff, 1978) Они обнаружили, что традиционный маркетинг, с его ориентацией на товары, почти неприменим для разработки, модификации и контроля над процессом обслуживания

Если же процессы в сервисной сфере представить понятием, эквивалентным понятию "сырье", когда речь идет о товарах, то нельзя ли их создание, изменение и управление ими использовать для позиционирования на рынке так же, как товары? Цель данного материала для чтения заключается в том чтобы подробно рассмотреть процессы как составляющие целостной структуры и предложить методы, с помощью которых можно было бы их приспособить для стратегического позицио нирования услуг

Характеристики процесса

Определенное время процессы были предметом изучения не маркетинга, а других научных дисциплин Так, систематизированные, количественные методы для описания процессов в разные годы разрабатывались в сфере промышленного инжиниринга (Deming, 1982), компьютерного программирования (Fox, 1982), в теории принятия решений (Holloway, 1979) и операционного менеджмента (Shroeder 1981) И это только лишь немногие, самые известные авторы, работавшие над этой проблемой в разных отраслях знаний Несмотря на то, что они использовали разные методы и терминологию, все связанные с процессами дисциплины основаны на одних и тех же базовых концепциях Во первых, каждая из них предлагает определенный способ разбивки исследуемого процесса на логические этапы и последовательности, что позволяет улучшить качество контроля и анализа Во вторых, все они включают методы аккомодации различных процессов, результаты которых могут быть очень разными из-за разной оценки, степени вероятности или последовательности этапов И наконец, каждая такая система включает в себя концепцию стандартных отклонений и толерантности, признавая, что каждый процесс представляет собой явление в "реальном времени" и не может идеально соответствовать какой-либо модели или описанию а скорее всего входит в тот или иной определенный диапазон или подходит под ту или иную "норму"

В специальной литературе по маркетингу процессы описаны мало Те же авторы, которые исследовали сферу услуг, основывались на источниках, описывающих производственные процессы, и для определения разных полюсов континуума процессов использовали термины "стандартизированный" и "индивидуализированный" (Levitt, 1976, Lovelock, 1984) Термин "стандартизированный" обычно используется для описания последовательного, неизменного процесса, напоминающего тот, который применяется для массового производства товаров, в котором все этапы выполняются в четко определенной очередности, а результаты однообразны и однородны

Термин "индивидуализированный" означает, что процесс на определенном уровне адаптируется или изменяется, чтобы удовлетворить конкретные потребности каждого клиента Концепция отклонения в данном случае, как правило, используется для характеристики качества обслуживания и применяется для описания услуг, которые оказываются не на должном уровне

Комплексность и расхождение

Из довольно большого количества различных методов описания процессов мы предлагаем выделить два Первый основан на описании этапов составляющих процесс, и их последовательности, второй – на многочисленности и разнообразии этих этапов и их последовательностей Предлагаем назвать первый фактор *комплексностью* сервисного процесса, а второй – *расхождением* В этом случае отклонение которое проявляется лишь в "реальном времени", может рассматриваться как осознанное отхождение от какой-либо конкретной модели или стандартов процесса установленных первым из этих двух факторов

Определить уровень комплексности услуги можно, проанализировав количество и сложность этапов, необходимых для ее создания и предоставления Так, например, аудит представляет собой более комплексный процесс, чем бухгалтерский учет, поскольку он связан с выполнением большего количества функции и включает больше этапов По этой же причине разработка архитектурного проекта – более комплексная услуга, чем проектирование водопроводной сети, а услуги по созданию водопроводной сети более комплексные, чем стрижка газонов

Однако, помимо комплексности, следует помнить, что одни процессы характеризуются высоким уровнем свободы исполнения, а другие – напротив Уровень свободы, которая разрешена либо свойственна определенному этапу процесса или последовательности этапов по природе, может рассматриваться как проявление расхождений процесса Таким образом, услуга с высокой степенью расхождения – это услуга, при предоставлении которой процесс практически каждый раз уникален, услуги с низкой степенью расхождений по большей части стандартизированы

Каждую услугу можно проанализировать и оценить с точки зрения ее комплексности и расхождений Так, например, услуги врача считаются в высшей степени комплексными и, кроме того, характеризуются высоким уровнем расхождении В процессе предоставления услуги врач постоянно изменяет и моделирует процесс, используя новую информацию, взвешивая степень вероятности, делая те или иные заключения, и уже потом, на основе своих выводов, предпринимает определенные действия Каждый отдельный случай лечебной практики может быть совершенно уникальным и при этом вполне удовлетворять пациентов Разработка архитектурных проектов, правовые, консультационные и большинство других профессиональных услуг также характеризуются высоким уровнем расхождений (и степени сложности), поскольку они субъективны при принятии решений, им свойственна большая свобода действий и необходимость учитывать конкретные ситуационные условия

Однако следует помнить, что процесс может быть в высшей степени комплексным, но при этом характеризоваться низким уровнем расхождений Гостиничные услуги, например – это целый комплекс самых разных процессов, но гостиницы стандартизируют их выполнение благодаря подробной соответствующей документации и четкому распределению функциональных ролей для каждой последовательности этапов, начиная с уборки комнат и заканчивая выпиской постояльцев Телефонные услуги также, несомненно, комплексные, однако, чтобы обеспечить единообразие процесса обслуживания и достичь эффекта экономии, обусловленной масштабами производства, телефонные компании стандартизировали и автоматизировали их

Кроме того, практически некомплексные услуги могут характеризоваться очень высокой степенью расхождений Так, например, когда певец поет на сцене, он предоставляет услугу из сферы развлечений в один этап. Однако следует признать, что данная услуга характеризуется бесконечным количеством расхождений, потому что каждое выступление уникально и не похоже на другое Художник "только" рисует, учитель "только" передает знания, священник "только" распространяет идеи Священного Писания Все эти услуги не являются четким набором механических процедур, каждый раз способ их предоставления будет уникален Любые услуги, требующие определенного уровня творческого мастерства, и услуги с высокой степенью индивидуализации представляются как очень простой процесс, но в каждом случае способ их оказания отличается Фактически, если говорить об услугах такого рода, то определить, "что" делается в ходе процесса обслуживания, легче, чем описать, "как" это делается

Составление структурных схем комплексности и расхождений в сервисных системах

Хотя процессы обслуживания и можно представить как набор отдельных этапов и их последовательности, услуги должны рассматриваться как взаимозависимые и взаимодействующие системы, а не как отдельные элементы и части Один из методов визуального отображения комплексных сервисных систем заключается в составлении так называемых структурных схем (Shostack, 1984a, 1984b) Собственно говоря, этот обобщающий метод позволяет создать как бы "мгновенный снимок" того, что, по сути, представляет собой предельно динамичное, "живое" явление

Чтобы максимально точно воссоздать процесс, в структурной схеме должны быть четко задокументированы все этапы процесса и все точки расхождений в ходе оказания анализируемой услуги И такое документирование должно быть настолько подробным и детальным, чтобы можно было провести различие между двумя конкурирующими услугами. Иными словами, при разработке стратегий позиционирования, основанных на процессе, конкретные структурные схемы реальных услуг намного продуктивнее и полезнее, чем обобщенное визуальное отображение услуг

На рис. 1 представлена структурная схема процесса обслуживания в одном из цветочных магазинов на Парк-Авеню Элемент "веер" позаимствован из теории принятия решений (см Holloway, 1979), в которой "веер", прикрепленный к окружности, используется для того, чтобы отобразить диапазон потенциальных событий, которые могут произойти, а "веер", соединенный с квадратом, – действия, которые можно предпринять. Это очень удобный символ для обозначения расхождений, и мы будем его использовать также в других рисунках. Услуги, предоставляемые цветочным магазином, характеризуются незначительной степенью комплексности, но высокой степенью расхождений. Хотя этапов в этом сервисном процессе немного, разворот "веера" свидетельствует о значительном разнообразии возможных действий в зависимости от оценки ситуации и субъективных решений лица, обслуживающего потребителя.

Для сравнения на рис. 2 наглядно проиллюстрирован пример комплексного, но стандартизированного сервисного процесса, когда клиент берет ссуду в большом коммерческом банке. В данном случае процесс состоит из большого количества конкретных этапов, но все они проводятся в четкой и неизменной форме. Как сказал бы Т. Левитт, данная услуга "индустриализирована" (Levitt, 1976). Это значит, что разрешен только один конкретный способ ее оказания и последовательность этапов также четко определена и неизменна Части этого процесса автоматизированы, чтобы обеспечить их полное взаимное соответствие, а само устройство банка не позволяет его сотрудникам, которые считаются частью его сервисной системы, каким-либо

образом моделировать или изменять оказываемые ими услуги Следует отметить, что такая система не всегда функционирует идеально Однако, как мы уже говорили, такие сбои качества представляют собой отклонение от определенного стандарта обслуживания, в то время как расхождения считаются неотъемлемой частью данного сервисного процесса

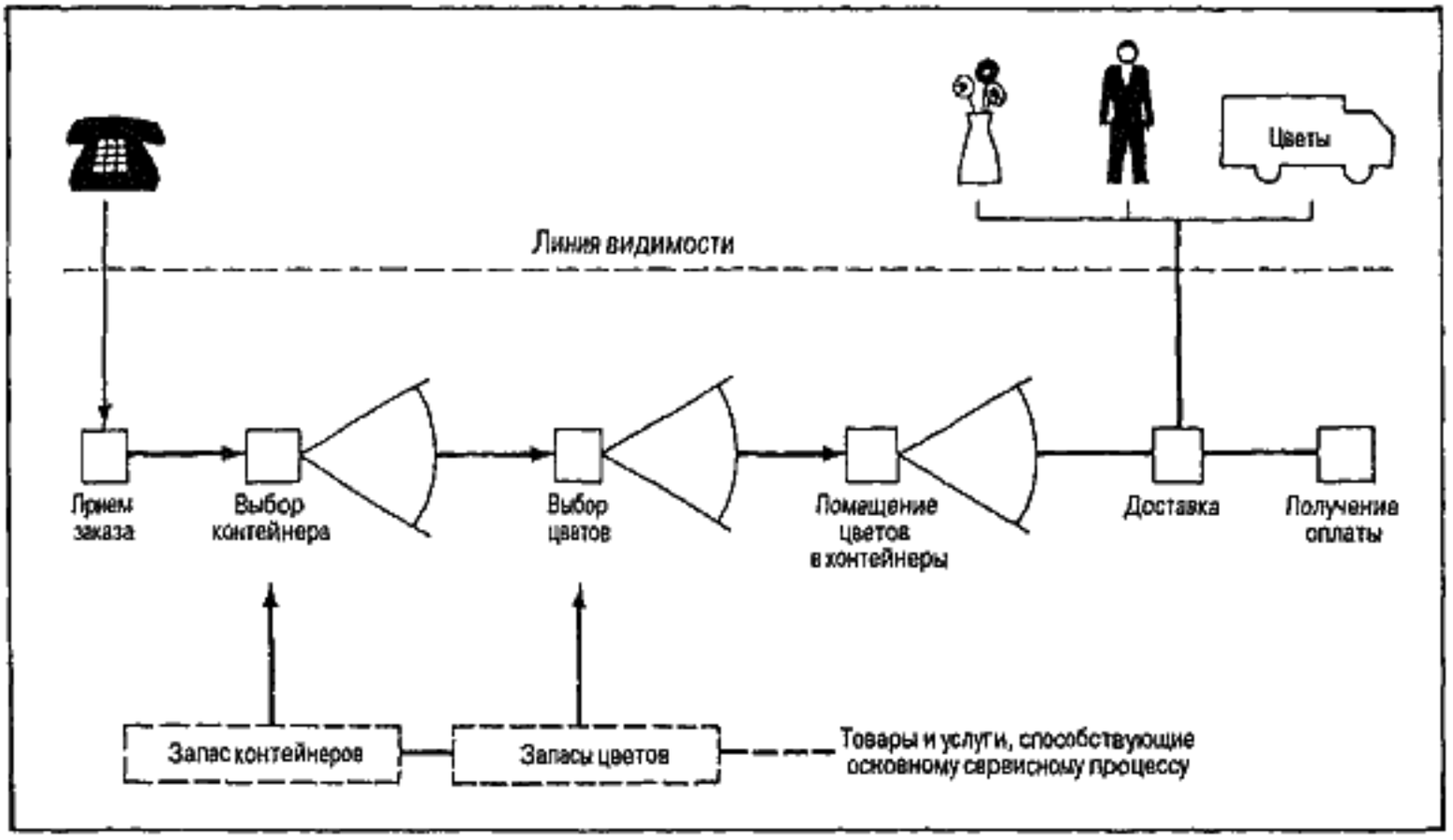


Рис. 1. Структурная схема сервисного процесса цветочного магазина на Парк-Авеню

На рис. 3 вы видите схему еще одной структуры – в высшей степени комплексной услуги с высокой степенью расхождений Это услуги, оказываемые терапевтической фирмой. В данном случае сервисный процесс не только комплексный, но и каждый его этап может выполняться каждый раз по-разному

Структурные схемы как инструмент исследования поведения потребителей

Следует отметить, что данный аналитический метод очень полезен и служит надежным помощником специалистов, занимающихся исследованиями рынка. К. Лавлок в свое время обратил внимание, насколько сложна задача исследования характеристик услуг для их позиционирования на рынке сбыта, что обусловлено, по крайней мере частично, субъективностью и неоднозначностью вербальных описаний (Lovelock, 1984) При этом структурные схемы представляют потребителям визуальную картину, которая позволяет более тщательно исследовать не только процессы сервисной системы, но и другие ее элементы. Структурные схемы можно использовать для обучения потребителей и предоставления им информации об услугах; с их помощью можно сосредоточить исходные данные, подлежащие оценке, на различных аспектах сервисной системы, можно провести сравнительную или конкурентную оценку и получить и проанализировать ответную реакцию потребителей на различные изменения или новые концепции обслуживания. Как отмечали Б. Шнайдер и Д Боуэн, независимо от того, насколько потребители осведомлены обо всех частях сервисного процесса, их знания о результатах обслуживания и различные наглядные свидетельства

делают их потенциально ценными участниками структуры сервисной системы в целом, а не только тех ее частей, которые видимы для них (Schneider and Bowen, 1984)

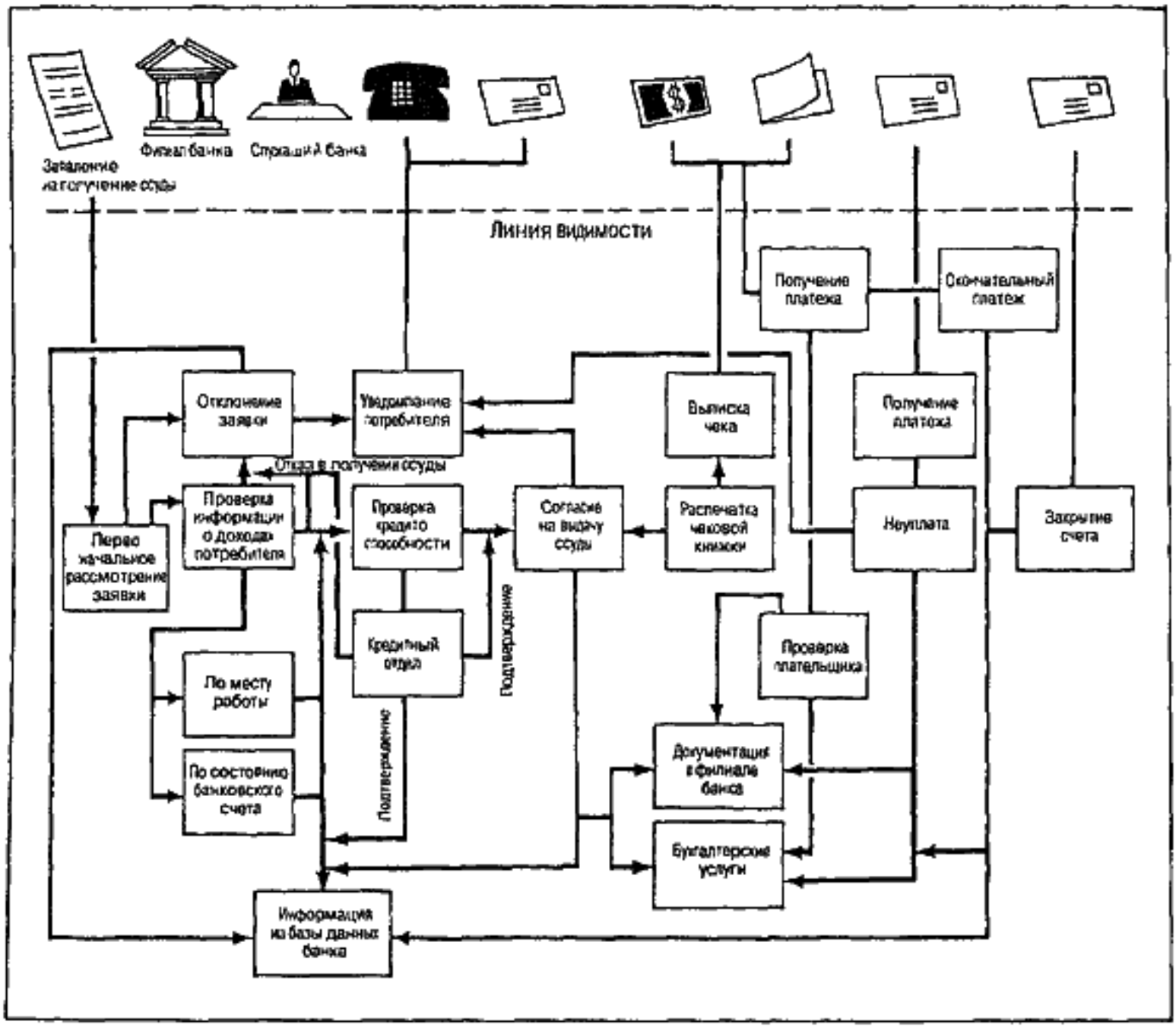


Рис. 2. Структурная схема сервисного процесса при получении ссуды в банке X

Изменение процесса

Комплексность и расхождения не считаются постоянными, неизменяемыми характеристиками. После того как процесс обслуживания четко задокументирован, его можно проанализировать и определить, нет ли у фирмы возможностей увеличить или сократить одну либо обе эти переменные

Альтернативные направления структурных изменений

Изменение степени комплексности или расхождений сервисного процесса, как правило, выполняется в одном из четырех основных стратегических направлений, описанных ниже Выбор любого из этих направлений оказывает значительное влияние на методы управления, используемые компанией, и связан с определенной степенью риска.

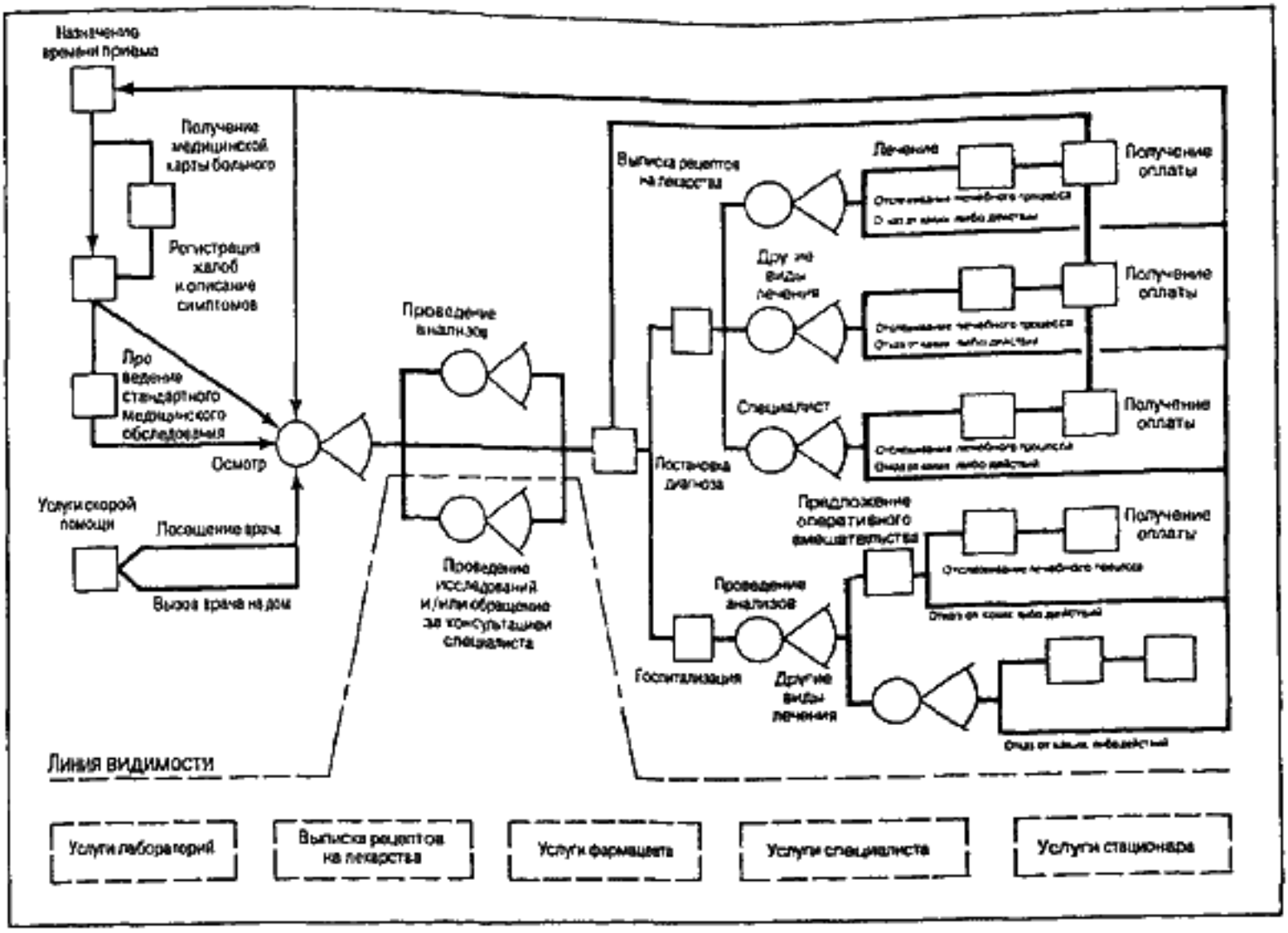


Рис. 3. Структурная схема услуг терапевтической фирмы

Понижение степени расхождений

Понижение степени расхождений ведет к повышению единообразия сервисного процесса, что позволяет компании снизить затраты, повысить производительность и облегчить продажу своих услуг Обычно выбор такого направления означает намерение фирмы перейти к стратегии позиционирования, ориентированной на объем, чтобы достичь экономии, обусловленной масштабом производства Позитивным рыночным эффектом такого изменения стратегии нередко становится также повышение надежности обслуживания — более стабильное, однородное качество услуг и повышение их доступности для потребителей Следует, однако, отметить, что снижение степени расхождений может дать и отрицательный рыночный эффект Так, кроме повышения согласованности операционных процедур, эта стратегия влечет за собой резкое снижение гибкости сервисного процесса Потребители могут воспринять такое изменение как снижение индивидуализации обслуживания и ограничение их возможностей, и отказаться от высокостандартизированной услуги, даже несмотря на ее относительную дешевизну

Повышение степени расхождений

Повышение степени расхождений в сфере услуг, по сути, стало эквивалентом явления, которое в товарном производстве известно под названием "массовой индивидуализации" Повышение диференциации и гибкости, как правило, приводит к повышению цен Повышение степени расхождений обычно свидетельствует о том, что компания выбрала стратегию нишевого позиционирования, которая меньше подчинена такому фактору, как объем, и больше – прибыли Рынок может отреагировать на такие изменения позитивно, если потребители данной услуги выражают желание в усилении ее престижа и повышении уровня индивидуализации или персонификации обслуживания При выборе такой стратегии компании следует быть также предельно осторожной Так, сервисным процессом с более высокой степенью расхождений намного сложнее управлять, его труднее контролировать и труднее организовывать продажу таких услуг Более того, следует помнить, что потребители могут не захотеть платить цену, повышенную из-за индивидуализации обслуживания

Понижение уровня комплексности

Понижение уровня комплексности обычно указывает на то, что фирма выбрала стратегию, направленную на специализацию обслуживания Когда из общей системы исключаются те или иные эталы или функции сервисного процесса, появляется возможность сконцентрировать ресурсы на более узком предложении услуг (например, на услугах рентгенологов, а не на медицинском обслуживании в целом) Такое сужение сервисного предложения, как правило, значительно облегчает процесс контроля и распространения услуг Если компания имеет репутацию признанного специалиста в данной области, то положительная реакция рынка на такое изменение ей практически гарантирована Однако следует помнить, что понижение уровня комплексности может привести к тому, что услуга будет восприниматься на рынке, как "оголенная", либо она станет настолько ограниченной, что ее специализированное качество будет недостаточным, чтобы компенсировать неудобство, связанное с ее получением, или ее высокую цену Кроме того, понижение уровня комплексности обслуживания может оказаться весьма рискованным, если другие компании предлагают подобные услуги, но в комплексе полного цикла обслуживания

Повышение уровня комплексности

Более высокий уровень комплексности, как правило, свидетельствует о том, что фирма выбрала стратегию, направленную на более глубокое проникновение на рынок за счет добавления новых услуг или новых качеств к предлагаемым ею услугам Так, многие супермаркеты, банки и розничные магазины расширяют свои сервисные предложения именно с этой стратегической целью Повышение уровня комплексности может привести к повышению эффективности обслуживания благодаря максимизации дохода, получаемого от каждого потребителя С другой стороны, чрезмерно завышенная комплексность услуг может привести к тому, что потребители окончательно запутаются в сервисных предложения компании, а общее качество обслуживания сильно ухудшится Таким образом, сервисная система с высоким уровнем комплексности очень уязвима для нападений конкурентов, которые оказывают более специализированные услуги

Маркетинговая стратегия и изменение структуры

Сервисная сфера предлагает огромное количество примеров изменений уровня комплексности и расхождений сервисного процесса и того, какое влияние эти действия оказывают на положение компании на рынке Так, например, парикмахерские услуги всегда считались относительно простыми, но начиная с 1970-х годов некоторые компании стали активно перепозиционировать их

Они начали оказывать дополнительные услуги, которые раньше оказывались только в салонах красоты – окрашивание волос, перманент, сложные прически, — заменив свою миссию "стрижка волос" миссией "моделирование причесок" Иными словами, они перешли к значительно более сложной сервисной структуре с высоким уровнем расхождений Затем на рынке появился новый сегмент, включающий клиентов мужского пола, согласных платить намного более высокую цену за искусно сделанную прическу Таким образом, за счет структурной дифференциации на рынке была создана принципиально новая ниша

В розничной торговле также можно найти массу примеров повышения комплексности сервисных систем Так, например, супермаркеты начинали функционировать как специализированные продовольственные магазины, но постепенно базовая структура пополнилась банковскими услугами, услугами аптек, отделами цветов, книг и журналов и даже небольшими кафе Если рестораны быстрого питания раньше предлагали только гамбургеры, то сегодня их сервисное предложение включает полноценные завтраки и обеды и даже услуги из сферы развлечений В розничной торговле мы также находим множество примеров понижения уровня комплексности, о чем свидетельствует огромное количество компаний, специализирующихся исключительно на продаже макаронных изделий, выпечки или мороженого

Если говорить о понижении уровня расхождений сервисного процесса, следует вспомнить о профессиональных услугах Исторически сложилось так, что, например, юридические услуги всегда характеризовались высоким уровнем комплексности и расхождений Потребитель, которому была необходима юридическая помощь, в первую очередь должен был отыскать и выбрать подходящего адвоката, после чего попадал в полную зависимость от различных вариантов действий, которые тот мог выбрать Однако в последние несколько лет эта услуга была перепозиционирована благодаря усилиям мыслящих по-деловому предпринимателей, которые поняли, что рынок юридических услуг нуждается в менее комплексных услугах с низким уровнем расхождений Результатом стало создание юридических "мастерских" и целых сетей контор, которые предлагают ограниченный набор услуг, оказываемых по единому сценарию и по фиксированным ценам Такое перепозиционирование не только открыло новый рынок для юридических услуг, но и оказало и продолжает оказывать значительное влияние на стратегии позиционирования традиционных юридических фирм

Подобное понижение уровня расхождений и перепозиционирование наблюдается и в предоставлении традиционных персональных бухгалтерских услуг благодаря действиям компании *H&R Block*, удовлетворившей потребности огромного сегмента потребителей, которые не нуждались в разнообразных и дорогих услугах персонального бухгалтера, но были готовы заплатить определенную сумму за подготовку налоговых документов

Большинство этих примеров изменений основаны на реакции предпринимателей на воспринимаемые ими неудовлетворенные потребности рынка Следует, однако, признать один весьма важный, но пока не до конца осознанный факт такие изменения не должны быть случайными и интуитивными Они могут и должны проводиться сознательно и служить дополнением четко разработанных стратегий позиционирования или конкурентных стратегий

Учет изменений сервисной системы

Предположим, что рис. 1 абсолютно точно отображает сервисный процесс конкретного цветочного магазина Представим также, что при анализе деятельности конкурентов этого цветочного магазина было обнаружено, что многие из них имеют подобную структуру Один из вариантов перепозиционирования и усиления дифференциации компании – понижение уровня расхождений в сервисном процессе На рис 4 вы видите структурную схему системы, которая отвечает этим

целям. Выбор контейнеров для цветов сокращен до двух, оставлено всего два набора цветов и только два варианта букетов, которые можно составить из каждого набора. Таким образом, из предлагаемых магазином цветов можно составить только восемь разных комбинаций.

Очевидно, что такая новая структура требует соответствующих перемен в управлении товарными запасами и продуктивностью. Так, товар теперь можно заказывать большими партиями, что намного экономичнее. Флористы могут подготовить больше букетов, поскольку этот процесс стал более стандартизированным. Эти два фактора, несомненно, позволят магазину предложить более низкие цены и обеспечат ему потенциальную возможность перепозиционироваться, расширив свои целевой сегмент. Кроме того, новая структура позволит магазину расширить сферу распространения своих услуг, поскольку более простую структурную схему намного легче воспроизвести. Именно к такому же выводу в свое время пришла компания *FTD (Florists' Transworld Delivery)*, которая благодаря соответствующим структурным изменениям смогла расширить свои услуги по продаже цветов и превратилась из небольшого местного цветочного магазина в предприятие, работающее на международном уровне.

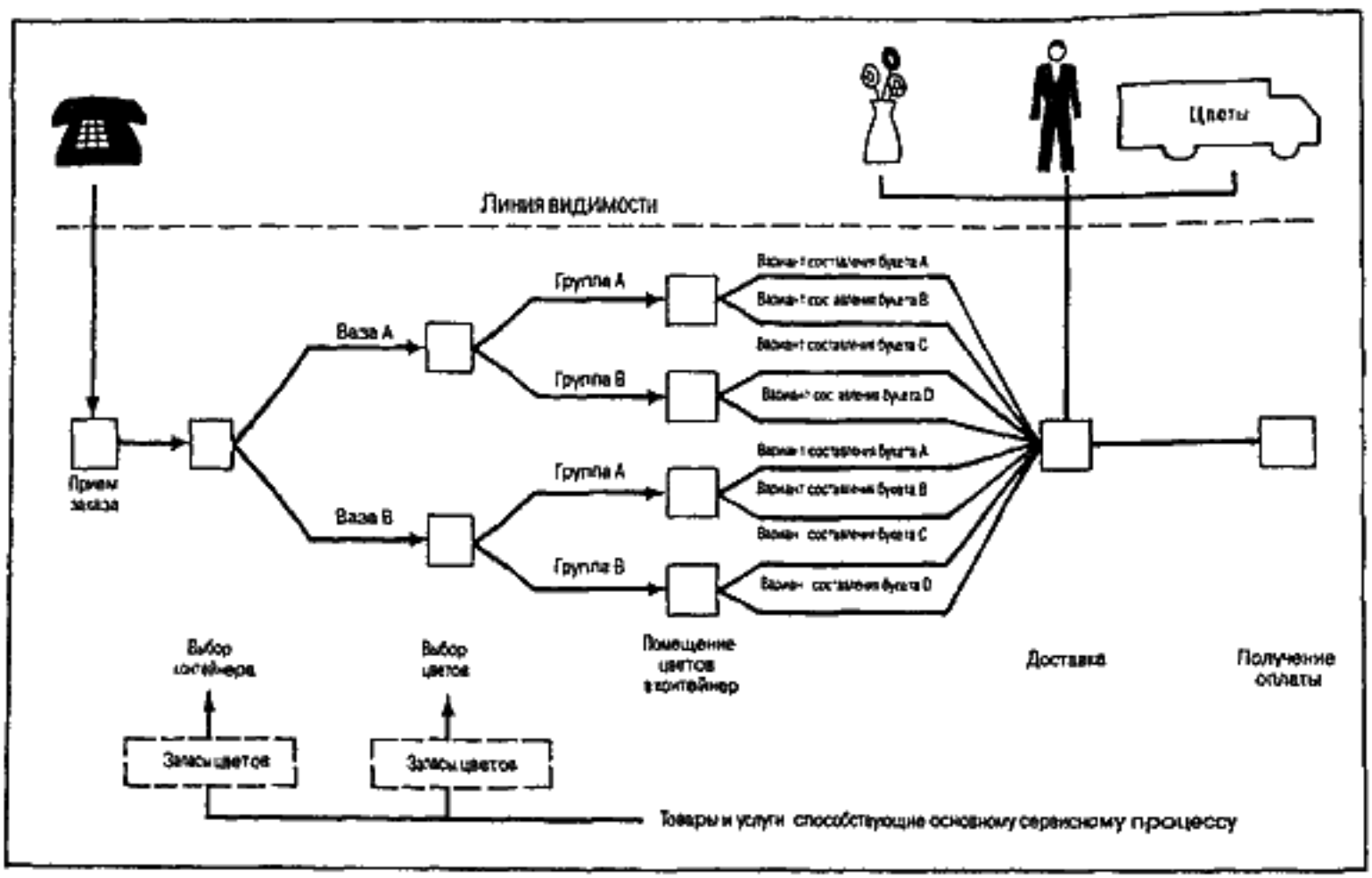


Рис. 4. Структурная схема сервисного процесса цветочного магазина: альтернативный вариант

С другой стороны, если бы все цветочные магазины, работающие на конкретном рынке, имели такие же структуры, как изображенная на рис. 4, то логика позиционирования, вполне возможно, вынудила бы наш цветочный магазин вернуться к структуре, показанной на рис. 1, т.е. к сложной и дорогой структуре обслуживания. Как альтернативный вариант, компания могла бы принять решение повысить только уровень комплексности своих услуг, предложив потребителям на выбор больше растений и начав пользоваться услугами большего количества поставщиков; либо одновременно повысить и уровень комплексности и уровень расхождений, организовав курсы по составлению букетов.

Определение и оценка возможных стратегий

Структуру сервисного процесса можно описывать применительно к отдельно взятым услугам, а можно и применительно к комплексу услуг, оказываемых компанией Формируя комплекс услуг, сервисная компания может построить стратегию позиционирования, основанную на структурном дополнении, структурном разнообразии или на широчайшем характере обслуживания

На рис 2 изображена схема обслуживания потребителя, обратившегося в банк за получением ссуды Конечно же, эта услуга – лишь одна из огромного множества услуг, оказываемых банками И хотя обслуживание клиентов банком в общем и целом представляет собой в высшей степени комплексную сервисную систему, структурные схемы отдельных составляющих ее услуг в основном отображают очень незначительный уровень расхождений, что стало результатом 20-летних усилий, направленных на стандартизацию и автоматизацию банковской сервисной системы

Одна из стратегий, которую может выбрать банк, имеющий такую структуру, – дальнейшее повышение уровня комплексности услуг за счет добавления к ней различных субуслуг при одновременной стандартизации и автоматизации сервисной системы для минимизации уровня расхождений сервисного процесса В этом случае конкуренту такого банка будет выгодно занять противоположную позицию постараться повысить степень индивидуализации оказываемых им услуг Именно к такой стратегии прибегают банки, предлагающие "личное" банковское обслуживание, которое представляет собой интегрированный пакет услуг для солидных и богатых потребителей, включающий такие услуги с высоким уровнем расхождений, как, например, предоставление займов на индивидуальной основе, управление портфелем ценных бумаг и финансовое планирование

Терапевт, о котором мы также уже говорили, тоже имеет в своем распоряжении большой выбор разных стратегий На рис 5 показаны различные варианты структурного позиционирования, которые применяют компании, предлагающие медицинские услуги, включая терапевтическую фирму, которую мы проанализировали на рис 3 Из прежней позиции на рынке терапевт может передвинуться в любом направлении на изображенной на схеме шкале, добавляя или удаляя те или иные сервисные функции и создавая таким образом новый комплекс услуг И в зависимости от комплексности и уровня расхождений, характерных для каждой из этих функций, изменится уровень комплексности и расхождения всей сервисной системы в целом и, следовательно, рыночная позиция анализируемой фирмы

Так, например (рис 6), если врач-терапевт начнет заниматься розничной продажей ортопедических средств, комплексность сервисной системы его фирмы повысится, однако уровень расхождений изменится очень незначительно Если же врач добавит к своей сервисной системе предоставление консультаций, то уровень расхождений повысится сильно, а комплексность практически не изменится И наоборот, если простые хирургические операции, раньше выполняемые практикующим терапевтом, будут исключены из списка предлагаемых им услуг, то понизится как уровень комплексности его сервисной системы, так и уровень расхождений, в результате чего этот доктор займет на рынке позицию, очень близкую к позиции врача-диагностика, который ставит диагноз, но практически не лечит своих пациентов сам Если же брать противоположную позицию, то уровень комплексности и расхождений может быть понижен настолько, что врач будет оказывать одну-единственную простую услугу – например, делать рентгеновские снимки, – которая будет при этом полностью стандартизирована Повышению эффективности этого стратегического процесса в огромной мере способствуют исследования потребительского рынка, а структурные схемы представляют очень удобный и полезный инструмент для определения роли потребителя в процессе обслуживания и его реакции на введение любых структурных изменений

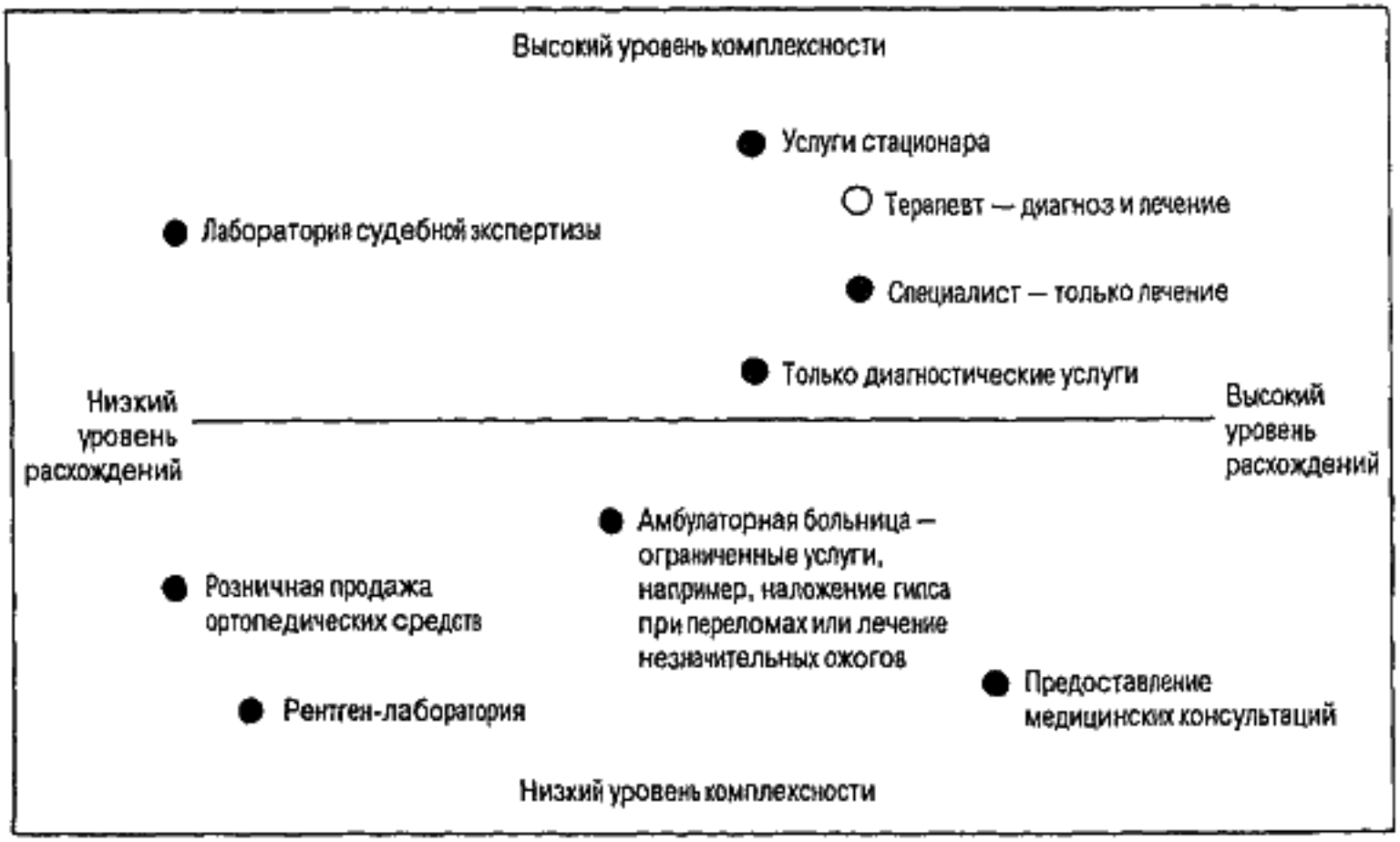


Рис. 5. Позиционирование медицинских фирм по результатам структурного анализа

Рис. 6. Изменение позиции в результате структурных изменений

На рис 7 в упрощенной форме показаны некоторые возможные изменения, которые может рассмотреть семейный ресторан со средним уровнем цен, желающий изменить уровень комплексности и расхождений своей сервисной системы для повышения конкурентоспособности

Любые возможные изменения или комплекс изменений легко сравнить с предложениями конкурентов и определить, какой комплекс вероятнее всего обеспечит ресторану максимальную конкурентную дифференциацию

Очень полезным инструментом для специалистов, занимающихся анализом рынка, которые хотят сравнить воспринимаемую потребителями эффективность обслуживания фирм-конкурентов одновременно по двум-трем параметрам, стали карты-схемы позиционирования Примеры таких схем (известных и как карты восприятия) можно найти в работах таких известных авторов, как А Тайбот и Дж Хаузер (Tybout and Hauser, 1981) и К Лавлок (Lovelock, 1984) Хорошо дополняет этот метод составление структурных схем, поскольку они позволяют сосредоточить внимание на определении того, какие части сервисной системы или компоненты процесса важны для рынка, а также дают исследователю возможность оценить влияние тех или иных структурных изменений на многие элементы системы

Более низкий уровень комплексности и расхождений		Процесс, используемый в данное время		Более высокий уровень комплексности и расхождений
Отсутствие предварительных заказов	←	Прием предварительного заказа	→	Предоставление конкретного стола по выбору клиента
Самостоятельное рассаживание клиентов Меню на табло	←	Посетителей рассаживают предлагают меню	→	Устное перечисление официантом предлагаемых блюд описание закусок и фирменных блюд
Потребитель заполняет форму заказа	←	Подача воды и хлеба	→	Подача поджаренных хлебцев и закусок в ассортименте
Исключить	←	Прием заказов Подготовка заказов	→	За столом Заказ принимает лично метрдотель
Не предлагают заранее подготовленных салатов	←	• Салат (четыре вида на выбор)	→	Индивидуальное приготовление салатов непосредственно за столом
Ограничить до четырех видов	←	• Закуски (15 видов на выбор)	→	Расширить до 20 видов, добавить блюда, подаваемые на спиртовке, разборку рыбы и приготовление соусов за столом клиента
Санди-бар, самообслуживание	←	• Десерты (шесть видов на выбор)	→	Расширить до 12 блюд
Только кофе, чай молоко	←	• Напитки (шесть видов на выбор)	→	Добавить экзотические виды кофе, карту вин, ликеры
Одновременное обслуживание салатами и закусками, Одновременная подача счета и напитков	←	Выполнение заказов	→	Раздельное обслуживание между блюдами подается шербет, подается перец ручного помола
Оплата только наличными непосредственно перед уходом из ресторана	←	Получение оплаты	→	Выбор вида оплаты Возможна пересылка счета на домашний адрес клиента Обслуживание на крупные денежные суммы

Рис. 7. Структурные изменения

Внедрение изменений

Несмотря на то, что сами сервисные процессы неосязаемы, средства, с помощью которых оказываются услуги, вполне реальны. И таких средств всего два — люди (сотрудники компании и сами потребители) и обеспечивающие сервисный процесс физические средства Любое изменение общего уровня комплексности или расхождений либо введение новой структуры процесса должны выполняться с учетом того, каким будет потенциальное влияние этих перемен.

Роль сервисного персонала и потребителей

Люди в сервисной системе всегда были в центре внимания Независимо от того, кто они – поставщики услуг или их потребители, управление их поведением и контроль над ним остаются очень важными факторами, значительно влияющими на структуру процесса, на его изменения и на качество обслуживания П Милс в свое время высказал предположение, что методы управленческого контроля над сервисным персоналом следует выбирать в зависимости от структуры сервисной системы компании (Mills, 1985) Так, если это стандартизированные услуги с низким уровнем контакта с потребителями, то поведение сотрудников можно контролировать механическими формальными средствами, например, составляя четкие инструкции для них Однако, если речь идет об услугах с высоким уровнем расхождений и высокой степенью контакта с клиентами, то намного эффективнее будут методы, основанные на самоуправлении и на тесном сотрудничестве с коллегами При этом Р Смит и М Хаустон, напротив, утверждают, что базирующийся на четких сценариях метод управления поведением персонала и потребителей помогает контролировать как ожидания потребителей, так и согласованность процесса обслуживания (Smith and Houston, 1983) Д Боуэн и Б Шнайдер предложили идею "граничного объединяющего элемента" (Bowen and Schneider, 1985) Так они назвали сотрудников сервисной компании, тесно контактирующих с потребителями По мнению ученых, эти люди станут ценным источником информации о структуре сервисной системы и "агентами перемен", чье приятие нововведений и согласие с ними совершенно необходимы для успеха при изменении любого процесса Б Шнайдер и Д Боуэн (Schneider and Bowen?, 1984), так же как Л Берри (Berry, 1983) и Дж Хескетт (Heskett, 1986), подчеркивают, что активное вовлечение сотрудников в сервисный процесс и "внутренний" маркетинг, направленный на них, крайне важны для обеспечения успеха сервисных операций Однако Е Деминг считает, что как поведение, так и мотивация сотрудников контролируются самой структурой сервисного процесса компании, и если этот процесс тщательно спланирован и продуман, высокий уровень мотивации и эффективность работы обслуживающего персонала будут естественным и неизменным результатом (Deming, 1982)

Что касается участия потребителей в сервисном процессе, то такие проблемы, как следует ли вообще вовлекать в него потребителей, как это следует делать и как управлять их действиями при этом, обсуждались многими исследователями К Лавлок и Р Янг (Lovelock and Young, 1979), Р Чейз (Chase, 1978), Дж Бэтсон (Batson, 1985) и др Так, Р Чейз считает, что если компания хочет, чтобы процесс обслуживания был действительно эффективным, то участие потребителей в нем необходимо сократить до минимума Однако, как мы с вами убедились в процессе обсуждения этой темы, существует множество структур сервисного процесса, позволяющих достичь компании успеха на рынке Так, процесс обслуживания можно организовать с максимальным участием потребителей (вспомним, например, автозаправки, работающие по принципу самообслуживания) и он будет при этом весьма прибыльным По предложению Дж Бэтсона (Batson, 1985) потребителей можно делить на сегменты, исходя из потребностей в контроле над ними, и тогда структура сервисного процесса будет обеспечивать максимальную прибыль именно благодаря желанию потребителей участвовать в нем

Эти небольшие примеры свидетельствуют об огромном разнообразии мнений о роли людей в сервисной системе Наша цель в данном случае заключается отнюдь не в том, чтобы определить, какой из описанных выше подходов правилен, а какой – нет, а в том, чтобы подчеркнуть, что люди не менее важны для процесса оказания услуг, чем его структура Если компания забывает о "человеческом факторе", то сервисный процесс непременно потерпит крах, даже если его структура будет идеальной

Роль физических средств, обеспечивающих сервисный процесс

Физические средства также очень важны при планировании структуры сервисной системы Так, образовательные услуги, например, может оказывать человек, который читает лекции в обычной аудитории Однако их можно предоставлять с помощью видеокассет, телевизионной и компьютерной техники, книг – и это лишь несколько из множества вариантов физических средств, которые применимы в этом сервисном процессе Если вы решите разработать новый способ предоставления услуг образовательного характера, то в зависимости от того, какие физические средства выбраны вами для сервисного процесса, будет меняться и его структура Все эти структуры будут отличаться уровнем комплексности и расхождений, они будут иметь разную динамику затрат, для них будут характерны разные возможности сбыта и они обеспечат разную позицию на рынке для вашей компании

Иногда для понижения уровня расхождений физические средства заменяют функции людей Один из самых ярких примеров средств, используемых для стандартизации сервисной системы, – компьютерная техника Однако следует отметить, что упрощение процесса обслуживания – отнюдь не единственная цель использования технологий Нередко их используют для повышения уровня комплексности и расхождений сервисного процесса Так, например, когда появились первые банкоматы, они могли оказывать только самые простые услуги выдавать наличные, принимать и снимать деньги со счета Сегодня благодаря появлению новых технологий к этим услугам добавился перевод денежных средств и услуги по инвестированию, что привело к резкому повышению общего уровня комплексности системы В ближайшем будущем устройства, которые сегодня называют "смарт-картами", сделают возможным оказание целого ряда услуг кредитования и проведения платежей, а также услуг информационного характера В конечном итоге, вполне вероятно, что развитие технологий позволит нам достичь такого уровня индивидуализации (расхождений) в обслуживании клиентов с использованием механических и электронных средств, которое сегодня возможно только при использовании сервисного персонала

Все это говорит о том, что, решая вопрос об изменении любой сервисной структуры, необходимо оценивать уровень взаимозависимости элементов сервисных систем и их сложность В отличие от товара, услугу нельзя сначала сконструировать и только затем произвести на фабрике или заводе "Производство" услуг – это процесс, происходящий в реальном времени

Заключение

Несмотря на то, что в центре нашего обсуждения в этом материале для чтения лежала структура сервисного процесса, на позицию компании на рынке немалое влияние оказывают и другие элементы сервисной системы Например, весьма мощными факторами позиционирования услуг остаются их реклама и продвижение Так, например, компания *American Express* в свое время весьма успешно перепозиционировала свои услуги по предоставлению кредитов на женскую аудиторию исключительно с помощью рекламы

На позицию компании на рынке влияют также используемые ею каналы распределения Одним из примеров позиционирования услуг для охвата нового и более широкого потребительского сегмента при изменении каналов распределения может служить оказание брокерских услуг в сети магазинов *Sears* Более того, как заметили Л Шостак (Shostack, 1985), Б Блэкмен (Blackman, 1985) и другие исследователи, различные материальные свидетельства, начиная с обстановки, в которой предоставляется услуга, и, заканчивая письмами, брошюрами, логотипами и даже людьми, с которыми контактирует потребитель, оказывают влияние на позицию компании на рынке Эта позиция зависит также от физических средств, используемых в сервисном процессе, причем даже в

том случае, если он остался неизменным Так, например, компания, которая начнет использовать в качестве такси лимузины, сможет назначить на свои услуги более высокие цены и будет обслуживать совершенно иной рынок, несмотря на то, что будет предлагать такие же транспортные услуги

В общем, существует огромное количество факторов, оказывающих определенное влияние на позицию услуги на рынке сбыта, и автор этой статьи отнюдь не претендует на то, чтобы охватить их все Однако с точки зрения структуры, процессы обладают характеристиками, которые не только влияют на позицию компании на рынке но которыми можно стратегически управлять для позиционирования Манипулируя уровнем расхождений и комплексностью процесса сервисная фирма может приблизиться к анализу продукта и разработке функциональной структуры, традиционной для маркетинга товаров Более того, структурные схемы обеспечивают механизм, с помощью которого процесс обслуживания можно "сконструировать" на чертежной доске, а также инструмент для выявления незанятых рыночных ниш анализа конкурентов, поддержки проведения исследований рынка и контроля за реализацией стратегии

Рынок дает нам четкие доказательства того, что и комплексность, и расхождения сервисного процесса представляют собой концепции, которые активно используются в сервисной сфере Хотя эта практика еще не приобрела формального характера, она вполне эффективна А насколько эффективными стали бы результаты, будь разработана специальная система, позволяющая отлаживать сервисные системы на рациональной основе и решать задачу позиционирования услуги!

Для менеджеров, работающих в сервисной сфере, выбор структурного подхода позволяет повысить эффективность контроля над некоторыми важными элементами менеджмента сервисной системы Для фирм разработка процесса может стать инструментом, способным в значительной мере повысить их влияние в сервисном секторе и, выполняя маркетинговые функции, идти в ногу со временем

БИБЛИОГРАФИЯ

Bateson, 1977 – John E G Bateson, "Do We Need Service Marketing?", *Marketing Consumer Services New Insights*, Report # 77-115 (Cambridge, MA Marketing Science Institute, 1977)

Bateson, 1985 – John E G Bateson, "Perceived Control and the Service Encounter", in John A Czepiel et al (eds), *The Service Encounter* (Lexington, MA Lexington Books, 1985)

Berry, 1983 – Leonard L Berry, "Relationship Marketing", in Leonard L Berry et al (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (Chicago American Marketing Association, 1983), p 25–28

Blackman, 1985 – Barry Blackman, "Making a Service More Tangible Can Make It More Manageable", in John A Czepiel et al (eds), *The Service Encounter* (Lexington, MA Lexington Books,1985)

Bowen and Schneider, 1985 – David E Bowen, Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter", in John A Czepiel et al (eds), *The Service Encounter* (Lexington, MA Lexington Books,1985), p 124–147

Chase, 1978 – Richard B Chase, "Where Does the Consumer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, November–December 1978, p 137–142

Deming, 1982 – W Edwards Deming, *Quality, Productivity and Competitive Position* (Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982)

Fox, 1982 — Joseph M Fox, *Software and its Development* (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall,1982)

Heskett, 1986 – James L Heskett, *Managing in the Service Economy* (Boston Harvard Business School Press, 1986), p 45–74, 117–134

Holloway, 1979 — Charles A Holloway *Decision Making Under Uncertainty Models and Chances* (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1979)

Judd, 1964 — Robert C Judd, "The Case for Redefining Services", *Journal of Marketing*, January 1964, p 58–59

Levitt, 1976 — Theodore Levitt, "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, September–October 1976, p 63–74

Lovelock, 1984 — Christopher H Lovelock, *Services Marketing, Text, Cases et Readings* (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall 1984), p 55–56, 133–139

Lovelock and Young, 1979 — Christopher H Lovelock, Robert F Young, "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, May–June 1979, p 168–178

McLuhan 1964 — Marshall McLuhan, *Understanding Media* (New York McGraw-Hill, 1964)

Mills, 1985 — Peter K Mills, "The Control Mechanisms of Employees at the Encounter of Service Organizations", in John A Czepiel et al (eds), *The Service Encounter* (Lexington, MA Lexington Books, 1985), p 124–147

Rathmell, 1974 — John M Rathmell, *Marketing in the Service Sector* (Cambridge MA Winthrop Publishers 1974)

Ries and Trout, 1981 — Al Ries, Jack Trout, *Positioning* (New York McGraw-Hill, 1981)

Sasser, Olsen and Wyckoff, 1978 — W Earl Sasser, Jr , R Paul Olsen, D Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations Text, Cases, and Readings* (Boston Allyn Bacon, 1978)

Schneider and Bowen, 1984 — Benjamin Schneider, David E Bowen, "New Services Design, Development and Implementation and the Employee", in William R George and Claudia Marshall (eds), *Developing New Services* (Chicago American Marketing Association, 1984), p 82–101

Shroeder, 1981 — Roger G Shroeder, *Operations Management* (New York McGraw-Hill, 1981)

Shostack, 1977 — G Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, p 73–80

Shostack, 1984a — G Lynn Shostack, "A Framework for Service Marketing", in Stephen W Brown and Raymond P Fisk (eds), *Marketing Theory, Distinguished Contributions* (New York John Wiley, 1984), p 250

Shostack, 1984b — G Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, January–February 1984, p 133–139

Shostack, 1985 — G Lynn Shostack, "Planning the Service Encounter", in John A Czepiel et al (eds), *The Service Encounter* (Lexington, MA Lexington Books 1985), p 243–253

Smith and Houston, 1983 — Ruth A Smith, Michael J Houston, "Script-Based Evaluation of Satisfaction with Services", in Leonard L Berry et al (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (Chicago American Marketing Association, 1983)

Tybout and Hauser, 1981 — Alice M Tybout, John R Hauser, "A Marketing Audit Using a Conceptual Model of Consumer Behavior Application and Evaluation", *Journal of Marketing*, Summer 1981, p 82–101

Стратегические рычаги менеджмента доходности

Шерил И. Каймс, Ричард Б. Чейз*

Менеджмент доходности, т.е. управление потребительским спросом с использованием различных методов ценообразования и планирования мощностей компании для улучшения ее финансовых показателей, широко обсуждается в специальной литературе по проблемам сферы услуг. Чаще всего авторы сосредоточивали свое внимание на вопросах тактического и математического характера, а не на проблемах менеджмента. В этом материале для чтения читателям предлагается более широкий подход к менеджменту доходности, который, несомненно, будет полезен для специалистов, придерживающихся разных — традиционных и нетрадиционных — взглядов на эту концепцию. В основе такого более широкого подхода лежит признание того, что решения, принимаемые менеджерами компании, определяются разнообразными комбинациями всевозможных методов ценообразования и продолжительности потребления услуг компании, которые часто применяются как стратегические рычаги позиционирования сервисных фирм на рынке. Авторы этого материала для чтения также считают, что дальнейшее развитие теории менеджмента доходности требует, чтобы предоставляемая услуга рассматривалась как элемент целостной структуры, которым необходимо так же аккуратно и постоянно управлять, как и самим сервисным процессом.

Введение

Несмотря на то, что менеджмент доходности обычно рассматривается маркетологами как эффективный инструмент управления прибылью компании, он оказывает значительное влияние и на другие функции сервисного бизнеса. Так, менеджмент доходности влияет на планирование загрузки производственных мощностей компании, сказывается на принципах отбора и подготовки служащих при управлении персоналом, а также на стратегии позиционирования фирмы, поскольку фактически определяет методы, с помощью которых она обеспечивает себе ту или иную позицию на рынке. Однако, несмотря на его значительное влияние на многие аспекты деятельности компании, а также на то, что менеджмент доходности сегодня очень широко обсуждается в академических кругах и привлекает все большее внимание специалистов-практиков, формально он по-прежнему считается прежде всего инструментом управления ценами и загрузкой производственных мощностей. Наблюдается явная потребность в разработке более широкой теории менеджмента

---

* *Воспроизводится с разрешения* Journal of Service Research, *November 1998, p. 156–166. При спонсорской поддержке Center for Service Marketing, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University.*
Copyright © 1998 Sage Publications, Inc.

доходности, которая позволила бы сервисным отраслям на практике ощутить пользу от применения его основополагающих положений и обеспечила бы дальновидным компаниям возможность внедрять эти концепции в новых сферах их деятельности. В нашем материале мы постарались заложить основы новой теории. Мы сосредоточим наше обсуждение на стратегических рычагах, используемых в менеджменте доходности, и рассмотрим, как они применяются при традиционном менеджменте доходности и как их можно применять в ином сервисном контексте в комбинации с некоторыми другими тактическими инструментами.

Модифицированное определение менеджмента доходности

Обычно под менеджментом доходности понимают деятельность, основанную на применении информационных систем и стратегий ценообразования, обеспечивающую "продажу нужной части производственных мощностей нужному количеству потребителей по правильным ценам" (Smith, Leimkuhler, Darrow, 1992). В этом определении в завуалированной форме речь идет о таких "товарах", которые не могут долго храниться, и о необходимости сегментирования потребителей этих "товаров" по таким критериям, как время заказа, время и продолжительность использования, особенности использования. Иными словами, когда речь идет о предпочтениях потребителей или управлении загрузкой производственных мощностей, "минуты перестают быть минутами, а часы перестают быть часами". Учитывая эту, с нашей точки зрения, излишнюю хитроумность приведенного выше определения менеджмента доходности, мы предлагаем несколько модифицированную формулировку. По нашему определению, менеджмент доходности заключается в управлении четырьмя Cs недолговечных услуг – система предварительных заказов (calendar), время приобретения услуги (clock), производственные мощности (capacity) и затраты (cost) – для максимального повышения эффективности управления пятым C, т.е. потребительским спросом (customer demand).

Стратегические рычаги

Успех стратегии менеджмента доходности прежде всего зависит от эффективности контроля над потребительским спросом. Компании имеют в своем распоряжении два взаимосвязанных стратегических рычага для выполнения этой задачи – различные методы ценообразования и продолжительность использования услуг потребителями. Цены могут быть фиксированными (постоянная цена на одну и ту же услугу для всех потребителей в любой момент времени) или варьируемыми (разные цены в разные периоды времени или для разных потребительских сегментов), а продолжительность использования услуги бывает предсказуемой или непредсказуемой.

Изменение методов ценообразования для контроля над спросом представляет собой концептуально простой и прямолинейный процесс. Он может выражаться в предоставлении скидок на продукт во время снижения спроса для всех потребителей, как, например, скидки на билеты в кинотеатре на некоторые сеансы, либо в снижении цен для определенных категорий потребителей, например, скидки для людей пожилого возраста в некоторых ресторанах.

Контроль над продолжительностью представляет собой более сложный процесс, однако именно здесь можно значительно повысить эффективность менеджмента доходности. Внедрив элементы контроля в этой сфере, компания максимально повышает свой общий доход во все временные периоды своей деятельности, а не только в периоды повышенного спроса на свой продукт. Если менеджеры фирмы хотят усилить контроль над продолжительностью использования услуги потребителями, им лучше изменить само определение данного показателя, сократить неопределенность времени прибытия потребителей, снизить неопределенность продолжительности использования услуги или сократить временной промежуток между обслуживанием разных потребителей. Обсудим каждую из этих тактик подробнее.

В разных отраслях используются разные комбинации методов контроля над ценами и продолжительностью использования услуг потребителями (рис 1)

		Цена	
		Фиксированная	Нефиксированная
Продолжительность	Предсказуемая	Квадрант 1 Кинотеатры, театры, стадионы, конференц центры	Квадрант 2 Гостиницы, авиалинии, компании по прокату автомобилей, круизные лайнеры
	Непредсказуемая	Квадрант 3 Рестораны, гольф клубы, Internet-провайдеры	Квадрант 4 Больницы - стационар

Рис. 1 Типичный пример позиционирования разных сервисных отраслей по цене и продолжительности использования услуги потребителями

Так, отрасли традиционно ассоциируемые с менеджментом доходности (гостиницы, авиалинии, компании по прокату автомобилей, круизные лайнеры), обычно используют варьируемые цены на свои услуги и конкретную или предсказуемую продолжительность их использования потребителями (квадрант 2) Кинотеатры, театры, стадионы и конференц-центры работают по фиксированным ценам за услуги с предсказуемой продолжительностью использования (квадрант 1), в то время как рестораны, гольф клубы и компании, предлагающие доступ в Internet, используют фиксированные цены за услуги, продолжительность которых непредсказуема (квадрант 3) Во многих медицинских учреждениях за услуги взимаются варьируемые цены (страховка или расценки частных медицинских клиник), но при этом продолжительность использования пациентом услуг, конечно, непредсказуема (квадрант 4) Следует отметить, что между квадрантами приведенной на рис 1 матрицы четкая линия раздела отсутствует, одна и та же отрасль может находиться одновременно в нескольких квадрантах Цель данной классификации заключается в том, чтобы помочь отраслям, которые еще не используют менеджмент доходности, разработать стратегическую основу, необходимую для этого Если говорить точнее, мы стараемся показать читателям, в каком квадранте находится та или иная отрасль и что она может сделать, чтобы переместиться в самый выгодный квадрант 2 Так, например, понятно, что управленческий персонал ресторана не имеет в своем распоряжении способов контроля над продолжительностью потребления их услуг клиентами, но он должен использовать те или иные методы управления этим показателем Или, если менеджеры гостиницы не имеют возможности должным образом контролировать время пребывания своих постояльцев, то они решают изменить свою систему прогнозирования, основываясь не на количестве проведенных в гостинице ночей, а на точной регистрации времени приезда-отъезда клиентов, что позволит им усовершенствовать систему предварительного заказа номеров

Как мы уже говорили, наиболее эффективно используют принципы менеджмента доходности отрасли, которые находятся в квадранте 2. Это основано на том, что предсказуемая продолжительность использования услуг позволяет составить максимально четкий план предоставления всего портфеля услуг, а варьируемые цены обеспечивают возможность получать максимальную прибыль от каждого сервисного предложения в этом портфеле. Следует, однако, отметить, что даже отрасли, перечисленные в этом квадранте матрицы, обладают структурными характеристиками, которые не позволяют им полностью реализовать свои потенциал по прибыли. Краткий обзор того, как развивается менеджмент доходности в сфере пассажирских авиаперевозок и гостиничном бизнесе, поможет нам наглядно проиллюстрировать этот момент.

Авиалинии

Основной причиной развития менеджмента доходности в сфере американских пассажирских авиаперевозок стало отсутствие государственного регулирования. До отмены регулирования в 1978 году авиалинии большей частью предлагали услуги по внутренним перевозкам по одной и той же цене. В общем и целом, эти компании по предлагаемой нами классификации относились чаще всего к квадранту 1: продолжительность полетов была абсолютно предсказуемой, а цены на услуги фиксированными (рис. 2).

		Цена	
		Фиксированная	Нефиксированная
Продолжительность	Предсказуемая	Квадрант 1. До отмены регулирования	Квадрант 2. Сразу после отмены регулирования
	Непредсказуемая	Квадрант 3. Не выявлено	Квадрант 4. Система узлового аэропорта с развязкой

Рис. 2. Отрасль пассажирских авиаперевозок

Сразу же после отмены регулирования в этой отрасли появилось огромное количество новых авиакомпаний, а одна из них, *People's Express*, разработала агрессивную стратегию предложения услуг по низким ценам. Дальнейшая история этой компании знакома многим. Цены на ее авиабилеты были значительно ниже, чем у других авиакомпаний, и ее предложение дешевого обслуживания с ограниченным набором услуг привлекло огромное количество пассажиров. Тогда такие крупные перевозчики, как *American Airlines*, *United Airlines* и *Delta Airlines*, стремясь сравнять свои цены с ценами, предложенными *People's Express*, или даже предложить более низкую стоимость билетов, воспользовались новейшими компьютеризированными системами предварительного заказа и начали применять широко варьируемые цены практически на каждый рейс. В конечном итоге пассажиры, для которых вопрос цены имел первостепенное значение, переметнулись к этим

авиакомпаниям, а *People's Express* просто "выжили" из бизнеса Дональд Бур, бывший главный исполнительный директор *People's Express*, в качестве основной причины краха своей компании назвал недостаточно активное использование новейших информационных технологий и, как результат, неспособность фирмы на практике применить выгоды и преимущества менеджмента доходности (Анонимный автор, 1992, Cross, 1997)

Убедившись в огромных преимуществах дифференцированного ценообразования, большинство крупных североамериканских авиаперевозчиков начали реализовывать программы менеджмента доходности и переместились в квадрант 2 Использование менеджмента доходности позволило авиалиниям определить минимальный тариф (или составить тарифные планы), которые предлагали пассажирам на каждый рейс Дифференцированные цены в сочетании с предсказуемостью продолжительности каждого рейса обеспечили им поистине завидную позицию

После отмены регулирования в отрасли пассажирских авиаперевозок возникла еще одна тенденция — система использования узловых аэропортов с развязками Раньше авиалинии работали по схеме "место вылета–место назначения", и хотя полеты с пересадками практиковались, концепции узлового аэропорта не существовало Сегодня же большинство крупных авиакомпаний работают на основе схемы узлового аэропорта с развязкой, а их системы прогнозирования и менеджмента доходности базируются на рейсах с пересадками (Skwarek, 1996) Решения, связанные с такими полетами, довольно сложны и часто приводят к псевдооптимальным решениям Дело в том, что если доходы от каждого отдельного участка перелета с пересадкой можно оптимизировать, доход от использования авиалиний в целом оптимизировать нельзя Пытаясь решить эту проблему, некоторые авиалинии (в частности, *American Airlines*) разработали виртуальные гнездовые системы (Smith, Leimkuhler, Darrow, 1992), согласно которым отдельные пары "место вылета–место назначения" классифицировались как отдельный источник дохода К сожалению, следует признать, что для современных систем прогнозирования и менеджмента доходности в этой отрасли до сих пор характерен очень высокий процент ошибок, который приводит к ошибочным решениям

Неспособность авиакомпаний точно спрогнозировать будущие рейсы на основе схемы "место вылета–место назначения" может на первый взгляд показаться незначительной проблемой, но из-за этого не удается эффективно предсказывать продолжительность использования их услуг потребителями В определенном смысле введение системы узловых аэропортов с развязками привело к тому, что авиалинии были вынуждены переместиться в нижнюю часть квадранта 2 или в верхнюю часть квадранта 4 Использование этой системы в комбинации с системами ценообразования, применяемыми в сфере авиаперевозок, вызвало определенные проблемы Так, например, пассажиры стали приобретать билеты на самые дешевые маршруты, фактически используя только один из отрезков полетов с пересадкой (поскольку не указывали конечной цели следования) Незанятые места во время оставшейся части перелета означали потерю прибыли для авиалиний, и авиакомпании стали искать пути предотвращения такой ситуации Только одна крупная компания, *Southwest Airlines*, сумела противостоять соблазну ввести систему узлового аэропорта Благодаря этому она приобрела преимущество при использовании своей системы менеджмента доходности, поскольку получила возможность более эффективно управлять предсказуемостью продолжительности своих рейсов (Анонимный автор, 1994b)

Гостиничное хозяйство

В отличие от отрасли авиаперевозок, гостиницы, как правило, находятся в квадранте 3 Хотя туристические агентства и туроператоры при назначении цен на свои услуги используют комплексные согласованные тарифы (Hoyle, Dorf, Jones, 1991, J Vallen, G Vallen, 1991),

традиционные гостиницы, как правило, взимают плату за номер (иногда цена варьируется в зависимости от сезона) Продолжительность пребывания постояльца в гостинице при этом не имеет большого значения, прогнозируется прежде всего степень заполнения отеля (рис 3) Как правило, цель любой гостиницы традиционного типа заключается в обеспечении максимальной заселенности номеров на конкретную ночь, и менеджеры в отельном бизнесе редко задумываются о получении долгосрочной прибыли

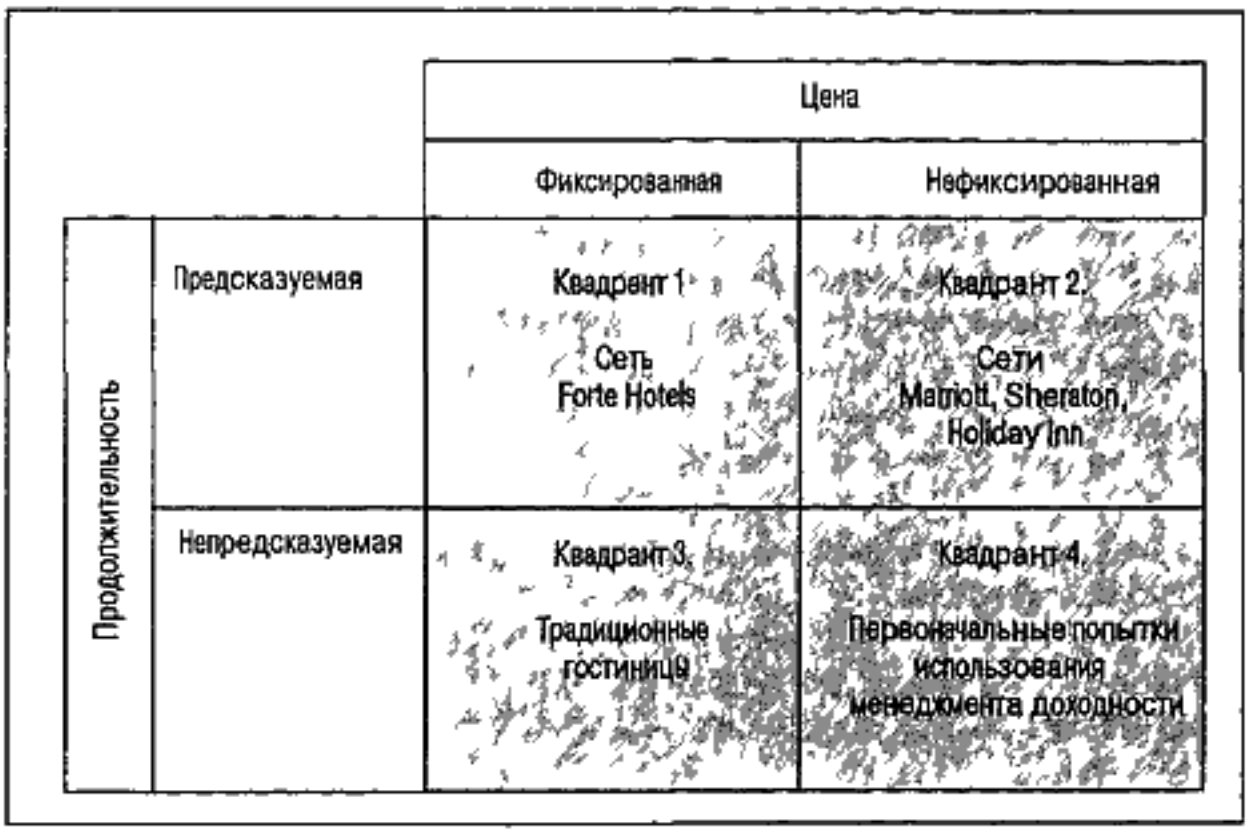


Рис 3 Гостиничный бизнес

Результаты применения авиакомпаниями принципов менеджмента доходности, выраженные, по заявлению их руководства, в резком увеличении доходов, произвели огромное впечатление на менеджеров, работающих в гостиничном бизнесе И тогда концепцию нефиксированных цен стали широко применять в гостиничном хозяйстве Однако, когда гостиницы начали использовать варьируемые цены, они отказались от концепции дифференцированных тарифов, в соответствии с которой для получения номера по более низкой цене клиент должен был соответствовать тем или иным критериям Вместо этого гостиницы выбрали метод ценообразования по принципу "сверху вниз" В соответствии с этим принципом сотрудник, занимающийся приемом предварительных заказов, сначала предлагает клиенту максимальную цену, а затем, если человек отказывается от нее, снижает цену до тех пор, пока потребитель не согласится или пока цена не будет опущена до минимального разрешенного руководством уровня Многие крупные гостиничные сети до сих пор пользуются таким методом Однако, хотя такая методика и способна обеспечить гостинице краткосрочную прибыль, потребители высказываются о такой практике негативно (Kimes, 1994) Гостиницы, использующие этот метод, прогнозируют занятость номеров на ночь и пользуются этими данными для разработки рекомендаций относительно ценовой политики (Kimes, 1989) Длительность пребывания посетителей в гостинице при этом не учитывается, усилия менеджмента направлены только на обеспечение максимальных показателей занятости номеров и цен на них на одну конкретную ночь

Некоторые гостиничные сети, в частности *Marriott Hotels* и *Forte Hotels*, все же обратили внимание на преимущества, которые способна обеспечить прогнозируемость продолжительности

пребывания посетителей в гостинице (Анонимный автор, 1994а) Чтобы воспользоваться выгодами, связанными с контролем над этим показателем, они стали прогнозировать не количество занятых номеров на ту или иную дату, а прибытие посетителей с учетом продолжительности их пребывания и/или стоимости номеров Так например, гостиницы *Forte* взимали единую цену и полностью сконцентрировали свое внимание на длительности пребывания постояльцев Если человек хотел заселиться на две ночи, ему обычно предоставляли номер, но если он намеревался переночевать только одну ночь, то ему могли отказать, если на эту дату ожидался достаточно высокий спрос В гостиницах сети *Marriott Hotels* прогнозирование осуществлялось по дате прибытия, продолжительности пребывания клиентов в гостинице и по цене номеров, что позволяло определить оптимальное количество предварительных заказов, которые следовало принять При этом, однако, многие гостиничные сети по-прежнему старались ввести методы контроля над продолжительностью пребывания посетителей, не изменяя своей системы прогнозирования и продолжая оценивать только будущие показатели занятости номеров в определенную ночь, а не прибытие постояльцев Не отслеживая информацию о приезде посетителей, они не могли определить, приносят ли введенные ими ограничения какую-либо пользу или, напротив, приводят к тому, что "отпугивают" потенциальных клиентов

То, что гостиничные сети начали уделять особое внимание продолжительности пребывания постояльцев, привело к изменению не только систем прогнозирования, используемых в ведущих гостиничных сетях, но и математических методов, с помощью которых разрабатываются рекомендации по реализации программ менеджмента доходности Многие гостиничные сети (например, *Holiday Inn*, *Hilton*, *Sheraton* и *Hyatt*) ввели сегодня системы, основанные на принципах линейного программирования и позволяющие довольно точно учитывать будущую продолжительность пребывания посетителей в гостиницах и цены за номера (Hensdill, 1998, Vinod, 1995)

Использование стратегических рычагов

Чтобы, управляя продолжительностью использования услуги и ценой на нее, получать выгоду от внедрения принципов менеджмента доходности, сервисные отрасли, находящиеся в квадрантах 1, 3 и 4, могут переместиться в квадрант 2 Несмотря на все описанные выше проблемы в сфере авиаперевозок и гостиничного хозяйства, связанные с использованием принципов менеджмента доходности, их опыт достаточно богат, чтобы определить, какие тактические методы и инструменты помогут сервисной компании увеличить доход Каждый стратегический рычаг менеджмента доходности ассоциируется с конкретными инструментами, которые позволяют менеджерам компании переместить ее в позицию, способствующую получению более высокой прибыли

Методы контроля над продолжительностью использования услуги

Если менеджеры хотят повысить степень контроля над продолжительностью использования услуг своей компании потребителями, они уточняют значение этого показателя, снижают неопределенность прибытия клиентов на сервисное предприятие, сокращают неопределенность относительно продолжительности использования услуги либо промежуток времени между обслуживанием потребителей (рис 4)

Уточнение определения продолжительности использования услуги

Продолжительность использования услуги потребителями — это показатель, отображающий, в течение какого времени потребители пользуются услугой, он измеряется либо в единицах времени (например, количество ночей или часов) или количеством событий (например, количество

приемов пищи или партий игры в гольф) Во втором случае прогнозировать этот показатель, как правило, намного сложнее Следовательно, если продолжительность использования услуги в отрасли измерять с помощью временных показателей, а не на основе событий, эффективность и точность прогнозирования и соответственно уровень контроля в этой сфере, по всей вероятности, будет более высоким

	Возможные подходы
Уточнить определение	Время События
Неточность прибытия, внутренние методы	Прогнозирование Завышенный предварительный заказ
Неточность прибытия, внешние методы	Штрафы Залог
Неточность продолжительности использования, внутренние методы	Прогнозирование времени прибытия, продолжительности использования услуги и характеристик потребителей
Неопределенность продолжительности использования услуги, внешние методы	Штрафы Ограничения Анализ процесса
Сокращение времени между обслуживанием потребителей	Анализ процесса

Рис. 4. Методы управления продолжительностью использования услуги потребителями

Однако следует отметить, что даже те отрасли, которые определяют продолжительность использования своих услуг по временным критериям, могут усовершенствовать его и таким образом повысить эффективность своей деятельности Так, гостиницы большей частью продают номера на одни сутки или, если говорить точнее, — на период с 15 00 (время регистрации) до 12 00 следующего дня (время выписки) Но в гостиницах сети *Sheraton Hotels* и в *Peninsula Hotel*, расположенной в Беверли-Хиллз, человек может зарегистрироваться и выехать в любое время суток без каких-либо штрафных санкций со стороны отеля (Анонимный автор, 1997, Barker, 1998) Таким образом, уточнив определение продолжительности использования своих услуг потребителями, они смогли повысить уровень удовлетворенности своих клиентов, эффективность использования своих производственных мощностей и, как следствие, доход

Неопределенность прибытия

Поскольку многие фирмы с ограниченными мощностями имеют "скоропортящиеся" товарно-материальные запасы, им приходится защищать себя от того, что потребители их услуг не придут к ним вообще либо прибудут слишком поздно Для этого они могут воспользоваться как внутренними (без вовлечения потребителей), так и внешними (с вовлечением потребителей) методами снижения неопределенности прибытия клиентов

Внутренние методы

Известно, что большинство компаний с ограниченными мощностями, чтобы защитить себя от недостатка потребителей, используют метод завышенных предварительных заказов Многие опубликованные модели завышенных предварительных заказов основаны на использовании при принятии решений марковских процессов или моделирования (см например, Lieberman and Yechiali, 1978, Rothstein, 1971, 1985), Schliefer and Vardi, 1975) Однако на практике многие фирмы пользуются методами, основанными на уровне обслуживания (анонимный автор, 1993, Smith, Leimkuhler, Darrow, 1992), или статистическим анализом рядов распределения, собранных эмпирическим путем, он был предложен в работе (Sasser, Olsen, Wyckoff, 1978) Залогом успеха политики завышенных предварительных заказов служит сбор максимально точной и полной информации о том, насколько больше потребителей должно обратиться за предлагаемыми компанией услугами и сколько из них отменило сделанный заранее заказ Именно на основе этой информации определяется уровень завышения предварительных заказов, способный обеспечить приемлемый уровень качества обслуживания потребителей

Решив реализовать политику завышенного предварительного заказа, компания непременно должна разработать систему работы с клиентами, заказавшими услугу, которых компания не в состоянии обслужить Сотрудники компании, которым приходится непосредственно контактировать с такими клиентами, должны пройти специальную подготовку и получать специальные вознаграждения за работу с потенциально недовольными и разозленными людьми Компании сами могут выбирать клиентов, которых не хотят обслуживать, если у них не хватит мощностей, и определить, на какой основе это будет делаться Так, например, сфера пассажирских авиаперевозок, разработав эффективную политику завышенных заказов, сумела не только улучшить свою репутацию среди клиентов, но и увеличить свою долгосрочную прибыль (Анонимный автор, 1993, Rothstein, 1985) Другие сервисные отрасли принимают решения такого типа, основываясь на времени прибытия клиента (если потребитель опаздывает, его предварительный заказ теряет силу), на частоте использования предлагаемых фирмой услуг (постоянным покупателям в услугах не отказывают никогда) или на воспринимаемой важности клиента для компании (самых важных для фирмы потребителей также обслуживают при любых обстоятельствах)

Внешние методы

При применении внешних методов снижения неопределенности прибытия потребителей в нужное место для использования заказанной услуги ответственность перекладывается на клиента. Отличным примером таких внешних методов, используемых многими фирмами с ограниченными мощностями, например круизными лайнерами и курортами, служит предварительная оплата Кроме того, такие фирмы широко используют системы штрафов за отказ от заказанных заранее услуг, что позволяет заставить потребителей ответственнее подходить к своему обещанию вовремя прибыть на место оказания услуги Со штрафами за отмену заказа сегодня также начали экспериментировать рестораны, которые, принимая предварительный заказ, требуют от потребителя указать номер кредитной карточки (Brehaus, 1998) Если клиент не приезжает в течение 15 минут после назначенного времени, с его кредитной карточки в качестве штрафа снимается определенная сумма Интересный факт, что в отрасли проката автомобилей, в которой менеджмент доходности практикуется широко и накоплен уже немалый опыт, такие внешние методы практически не применяются Клиент, обратившийся в такую компанию, обычно не обязан как-либо гарантировать, что появится в указанный срок для использования заказанной услуги, и не несет никакой ответственности за отказ (исключение составляют только машины специального назначения и фургоны) А если у потребителя нет никаких материальных стимулов прибыть для получения своего заказа, то не удивительно, что даже на таком активном туристическом рынке, как Флорида,

своих обязательств не выполняют до 70% клиентов автопрокатных агентств (Stern and Miller, 1995) Кроме описанных выше стимулов негативного воздействия, некоторые компании используют сервисные гарантии, побуждающие людей прибывать вовремя Так, например, компания *American Golf* предлагает своим клиентам игру бесплатно или со скидкой, если начало заказанной ими партии задерживается не более чем на 10 минут

Неопределенность продолжительности использования услуг

Понизив неопределенность продолжительности использования услуг потребителями, управленческий персонал сервисной компании сможет точнее оценивать требования к производственным мощностям, необходимым для ее оказания, и, следовательно, принимать более правильные решения относительно того, какие предварительные заказы следует принимать, а какие — нет Как и в случае с неопределенностью прибытия потребителей, в данном случае компания может пользоваться как внутренними, так и внешними методами

Внутренние методы

К внутренним методам относятся точное прогнозирование продолжительности использования потребителями услуг и количества слишком ранних и слишком поздних прибытий клиентов, а также повышение согласованности процесса обслуживания Если менеджеры знают, сколько времени каждый клиент планирует пользоваться услугами их компании, им легче принимать решения относительно того, сколько предварительных заказов им следует принимать Так, например, если менеджер ресторана знает, что обед компании из двух человек занимает примерно 45 минут, а компания из четырех человек обедает около 75 минут, то он сможет правильно распределить время и места А если управленческий персонал знает, сколько примерно потребителей изменит запланированную продолжительность использования услуги, его решения также станут более правильными Так, например, если в гостинице ведется точный учет того, сколько постояльцев бронируют номер на четверо суток, но уезжают, проведя в ней только три ночи, или, наоборот, просят продлить время пребывания, то менеджеры смогут более четко распределить как номера, так и обслуживающий персонал Точно также, если агентство по прокату автомобилей знает, что 20% автомобилей, заказанных на неделю, как правило, возвращаются клиентами уже через пять дней, оно может соответствующим образом откорректировать свой автомобильный парк

Прежде теория и практика менеджмента доходности были сосредоточены главным образом на одном из отрезков перелета с пересадкой или на степени занятости гостиничных номеров, а не на продолжительности использования услуг потребителями В отрасли авиаперевозок сегодня широко используются модели, основанные на "ожидаемой дополнительной прибыли от одного места" (Expected Marginal Seat Revenue — EMSR) (Belobaba, 1987, Littlewood, 1972, Williamson, 1992), которые позволяют принимать решения по каждому отрезку полета с пересадкой в разные дни до вылета В прежних системах менеджмента доходности в гостиничном хозяйстве решения относительно минимальных расценок основывались на прогнозируемой занятости номеров, но продолжительность пребывания постояльцев в гостинице не учитывалась (Kimes, 1989) Некоторые авиакомпании сегодня пытаются компенсировать недостаток контроля над продолжительностью использования их услуг, применяя виртуальные "гнезда" (Smith, Leimkuhler, Darrow, 1992, Vinod, 1995; Williamson, 1992), но до сих пор ни одной из них не удалось достичь своей окончательной цели полного контроля над комплексом "место вылета–место назначения" (Vinod, 1995)

Для повышения эффективности решений о продолжительности использования услуг потребителями и ценовой политики компании используют методы линейного программирования (Kimes, 1989, Weatherford, 1995, Williamson, 1992) Для определения дополнительной ценности одного дополнительного сидения в самолете, гостиничного номера или другой единицы товарно-материальных

запасов может использоваться цена, выставленная на торгах, которая определяется как "теневая" цена такого ограничивающего фактора, как мощность компании (Philips, 1994, Vinod, 1995, Williamson, 1992) Затем эта ценность применяется для определения минимальной цены на услуги, используемой в течение разных периодов времени Чтобы учесть продолжительность пребывания посетителей в гостинице, предложено использовать методы динамического программирования (Bitran and Mondschein, 1995)

Эффективность системы менеджмента доходности в огромной степени зависит от точности прогнозирования Так, А Ли, изучая проблемы прогнозирования в отрасли пассажирских авиаперевозок, обнаружил, что повышение точности прогнозирования на 10% приводит к повышению прибыли от рейсов, пользующихся повышенным спросом, на 3–5% (Lee, 1995)

Чтобы как можно точнее определить продолжительность использования услуг, необходимо составить соответствующий прогноз Авиакомпании, как правило, прогнозируют уровень спроса на отдельные отрезки рейсов с пересадками (Lee, 1990, Vinod, 1995), однако для практического контроля над продолжительностью использования услуг потребителями, следует прогнозировать спрос на все возможные варианты пар "место вылета–место назначения" Как уже говорилось, после введения системы узлового аэропорта с развязкой увеличилось количество необходимых прогнозов и, следовательно, их точность Некоторые авиалинии пытаются сократить количество необходимых прогнозов, используя уже упомянутые нами виртуальные "гнезда" (Smith, Leimkuhler, Darrow, 1992, Vinod, 1995) Дело в том, что предварительные исследования точности прогнозирования пассажирских авиаперевозок (Weatherford, 1998) показали, что увеличение количества требуемых ежедневных прогнозов приводит к повышению вероятности ошибочного прогнозирования

Когда гостиницы прогнозируют продолжительность использования своих услуг клиентами, их прогнозы должны основываться на дне прибытия, длительности пребывания потребителей в гостинице и возможных ценах на номера (Kimes, O'Sullivan, Scott, 1998) Для таких подробных прогнозов гостиницы используют методы линейного программирования и заявленные цены, а некоторые из них составляют еще более подробные прогнозы Сложность этой задачи очевидна, если учесть, что на каждый день прибытия гостиница может наметить 10 разных вариантов продолжительности пребывания посетителей и 10 разных вариантов цен Если при этом учесть также наличие номеров разного типа, гостиница может получить 200–300 разных прогнозов на каждый день

Относительная стабильность продолжительности использования услуг (когда большинство потребителей используют услугу в течение приблизительно одинакового периода времени) обычно достигается с помощью изменения внутреннего процесса Например, ресторан *TGI Fridays* изменил свои меню и системы обслуживания, чтобы сделать продолжительность обеденного времени более стабильной и при этом сократить ее В некоторых ресторанах в театральном районе Нью-Йорка на все столы ставят песочные часы Когда песок в них полностью пересыпается в нижнюю часть колбы, клиенты понимают, что обед надо заканчивать, чтобы не опоздать в театр Или приведем совершенно другой пример Если директор тюрьмы знает, что 25% заключенных, приговоренных к 10 годам заключения, освобождаются уже через 4 года, то он может принять несколько дополнительных осужденных

Внешние методы

Внешние методы снижения неопределенности продолжительности использования услуг обычно имеют форму залоговых платежей либо штрафов, взимаемых с потребителей Некоторые гостиницы ввели разную оплату с учетом того, в какое время суток постоялец выезжает из гостиницы — вовремя или с опозданием (Miller, 1995), а авиалинии взимают с пассажиров штрафы,

если их билеты приобретены без указания конечного места следования Однако, хотя использование штрафов, несомненно, довольно эффективный способ с точки зрения краткосрочной выгоды, компания, его применяющая, рискует со временем вызвать возмущение и недовольство своих клиентов и в конце концов итоге понести немалые потери Поэтому, как правило, компании предпочитают использовать внутренние методы

Сокращение промежутка времени между обслуживанием потребителей

Сокращение временного промежутка между обслуживанием разных потребителей (или сокращение так называемого "времени переключения") по определению означает, что за одно и то же или даже за более короткое время компания сможет обслуживать больше клиентов И хотя сокращение времени переключения обычно не считается инструментом менеджмента доходности, эта тактика вполне эффективна для увеличения прибыли от одной единицы товарно-материальных запасов, имеющихся в распоряжении сервисной компании Она оказывает огромное влияние на стратегию менеджмента доходности и сегодня стала стандартной стратегией для отрасли пассажирских авиаперевозок Так, и *Southwest Airlines*, и *Shuttle by United* могут похвастаться тем, что время посадки и высадки пассажиров на их самолетах составляет всего 20 минут, тогда как у большинства авиакомпаний эта процедура занимает 45 минут, благодаря чему эти авиакомпании значительно повысили эффективность использования своих самолетов (Kimes and Young, 1997) Многие рестораны внедрили компьютеризированные системы управления столами, которые следят за количеством используемых столов, скоростью приема пищи и временем оплаты счетов потребителями Когда посетители уходят из ресторана, система информирует об этом обслуживающий персонал, столы убирают и накрывают заново (Liddle, 1996) Понятно, что рестораны смогли значительно повысить эффективность использования столов и соответственно прибыль от каждого столика

Цена

В отраслях экономики, активно практикующих менеджмент доходности, используются разные методы дифференциации цен Это значит, что потребителям, использующим одну и ту же услугу в одно и то же время, предлагаются разные цены на услуги, которые зависят от характеристик потребителей и особенностей их спроса Так, пассажиры эконом класса, летящие из Нью-Йорка в Лос-Анджелес, могут получить билет на этот рейс бесплатно (если у них есть ваучеры постоянного клиента компании), а могут приобрести его более чем за 1500 долл Цена зависит от времени бронирования, различных ограничений и от того, входит ли пассажир в какое-либо объединение или клуб, организованный компаний По контрасту с такой ценовой политикой, характерной для отраслей, находящихся в квадранте 2, компании, находящиеся в квадрантах 1 и 3, работают в основном по фиксированным ценам. В таких компаниях цена за одни и те же услуги, оказываемые в одно и то же время, как правило, одинакова

Потребители обычно привыкают к определенным ценам по каждому виду услуг той или иной сервисной компанией Если компания решает изменить цену, то делать это следует очень осторожно, чтобы не разочаровать своих клиентов (Kahneman, Knetsch, Thaler, 1986) Хотя компания и может повысить цену исключительно исходя из высокого спроса на свои услуги, потребителям обычно не нравится, когда на ту же самую услугу назначается другая цена Существует два метода, позволяющие компаниям изменить свои цены, сохраняя в то же время хорошие отношения со своими клиентами, — использование правильного комплекса цен и ценовых барьеров (рис 5)

	Возможные подходы
Рациональный комплекс цен	Гибкие цены Конкурентоспособные цены Оптимальная политика ценообразования
Ценовые барьеры физические	Тип материальных запасов Дополнительные удобства
Ценовые барьеры, нефизические	Ограничения Время использования Время предварительного заказа Групповое членство

Рис. 5 Методы управления ценой

Рациональный комплекс цен

Компании должны быть уверены, что они предлагают потребителям обоснованный комплекс цен на свои услуги, из которого потребители сумеют выбрать наиболее подходящий им вариант Если покупатели не видят существенной разницы между услугами, предлагаемыми по разным ценам, стратегия использования дифференцированных цен не сработает Выбрать оптимальный комплекс цен достаточно сложно, поскольку управленческий персонал редко обладает достаточной информацией об эластичности спроса на услуги своей компании Это, в свою очередь, приводит к тому, что решения по ценообразованию часто принимаются исключительно на основании сравнения цен на услуги компании с ценами конкурентов Следует, однако, отметить, что некоторые авиалинии, например *American Airlines*, активно работают над вопросом эластичности спроса при полетах с несколькими пересадками, и уже добились немалых успехов в этом

Оптимальная ценовая политика, суть которой заключается в том, что потребителей самих просят назвать цены, которые, на их взгляд, будут низкими, высокими, слишком низкими для услуг предлагаемого компанией качества, либо слишком высокими, чтобы они могли позволить себе их покупку, была разработана и протестирована компанией *Taco Bell* (Lewis and Shoemaker, 1997) Оптимальная ценовая политика представляет собой относительно простой способ, с помощью которого компания выясняет, насколько ее потребители чувствительны к ценам, и определяет приемлемый ценовой диапазон

Хотя это особо не разглашается, некоторые рестораны сегодня активно экспериментируют с ценами, указываемыми в меню, основываясь на их эластичности В крупных сетях ресторанов проводится тщательный анализ эластичности спроса на различные предлагаемые ими блюда и вводятся соответствующие изменения цен (Kelly, Kiefer, Burdett, 1994)

Ценовые барьеры

Следует отметить, что наличие у компании четкой структуры ценообразования еще не означает, что стратегия использования варьируемых цен непременно принесет ей успех Компания должна предоставить клиентам логическое обоснование или, применяя специальный термин, придерживаться ценовых барьеров, которые могут оправдать ценовую дискриминацию (Как несколько цинично высказался управляющий одной из гостиниц "Мы хотим чего-то, о чем мы могли бы говорить громко и при этом не расхохотаться")

Отрасли, расположенные в квадранте 2, прибегают к ценовым барьерам довольно часто, например, после приема предварительного заказа или после потребления услуги, для определения цены, которую потребитель готов заплатить Ценовые ограничения представляют определенные требования, которым должен соответствовать клиент, чтобы получить скидку (Hanks, Cross, Noland, 1992) Ценовые барьеры могут иметь физический и нефизический характер и вполне убедительно обосновывают то, что некоторые потребители платят за одну и ту же услугу разные цены

Физические ценовые барьеры включают в себя различные осязаемые характеристики, например, для гостиницы это может быть тип номера или вид из окна, для авиакомпании — тип или расположение места в самолете, для ресторана — расположение столика К ним относятся также определенные дополнительные удобства (бесплатная тележка для игры в гольф, предоставляемая клиенту, уплатившую более высокую цену, бесплатный завтрак, бесплатные напитки в кинотеатрах и т д)

Нефизические ценовые барьеры могут использоваться компанией для корректировки спроса в периоды его резкого колебания, а также для поощрения постоянных или самых надежных клиентов К ним относятся отмена или изменение размеров штрафов и льгот для потребителей в зависимости от того, когда сделан предварительный заказ, от того, является ли клиент членом какого-либо общества или объединения, основанного компанией, от времени использования услуги

Следует отметить, что и в наши дни многие компании работают по схемам дифференцированных цен, не используя при этом каких-либо ценовых барьеров Так, гостиницы широко применяют ценовую политику "сверху вниз", согласно которой агент гостиницы, принимающий предварительный заказ, называет основную цену (как правило, это максимально высокая возможная цена) и снижает ее только в том случае, если потребитель специально спросит об этом При этом опытные потребители могут знать об этом, а новички часто просто не знают Не удивительно, что большинство людей считают эту практику в высшей степени нежелательной (Kimes, 1994)

Как переместиться в более прибыльный квадрант

Описанные выше стратегические рычаги используются компанией для того, чтобы переместиться в более прибыльный квадрант, для чего ей необходимо либо повысить прогнозируемость продолжительности использования ее услуг, либо воспользоваться методом дифференцированного ценообразования Обычно компании пытаются не пользоваться несколькими стратегическими рычагами одновременно, однако одновременно корректировать цену на услуги и продолжительность их использования хоть и трудно, но вполне возможно Ниже вашему вниманию представлены несколько примеров того, как, воспользовавшись этими методами, компании перемещаются в более прибыльные квадранты

Дифференцированное ценообразование

Из квадранта 1 в квадрант 2

Кинотеатры

Системы предварительного заказа и дифференцированных цен используются в Европе уже многие годы, но американские кинотеатры до недавнего времени предлагали билеты на все места по одной и той же цене Скидки предоставлялись только на дневные сеансы или для людей пожилого возраста Однако в последние годы эта ситуация довольно быстро меняется Некоторые новые кинотеатры предлагают цены, дифференцированные в зависимости от расположения мест, времени сеанса и доступных дополнительных удобств Так, например, билеты в кинотеатр *Premium Cinema* (г Ломбард, штат Иллинойс), рассчитанный на 70 мест, со дня его открытия 3 апреля

1998 года всегда раскупаются полностью Посетители, которые готовы заплатить 15 долл , пользуются отдельным входом, сотрудник кинотеатра припарковывает их машину Людей проводят в отдельный зал ожидания, где они могут купить шампанское за 12 долл за бокал и отличные сэндвичи по той же цене В кинотеатре бесплатно предлагается попкорн (его можно брать столько, сколько вы в состоянии съесть) Продавец попкорна работает целый день Следует, однако, отметить, что кинотеатры пока еще не перешли на следующую стадию развития и не начали использовать стратегию завышенных предварительных заказов билетов

Контроль длительности оказания услуг

Из квадранта 3 в квадрант 1

Гольф-клубы

Гольф-клубы находятся в самом невыгодном положении — им приходится взимать фиксированную плату за свои услуги, продолжительность использования которых предсказать нельзя В основном эта проблема связана с самим определением продолжительности каждого события — обычно это партия на 18 лунках, которая играется в течение светлого времени суток Однако это далеко не единственное описание продолжительности использования услуг гольф-клубов Так, они могут предлагать партии не на 18, а на 9 лунках, это могут быть партии, в ходе которых разные группы игроков начинают игру одновременно с нескольких лунок, иногда предлагаются экспресс-партии В такой игре участники перемещаются от лунки к лунке и ведут два счета — затраченного на раунд времени и количества забитых очков (Этот вариант, по всей видимости, станет новым видом спорта на следующих Олимпийских Играх) Все эти модификации направлены на усовершенствование определения продолжительности использования услуг для более творческого применения принципов менеджмента доходности

Неопределенность относительно времени прибытия клиентов для потребления услуги можно снизить, взимая залог или благодаря разработке эффективной политики завышенного предварительного заказа Так, гольф-клуб может добиться этого, увеличив численность тренеров-распорядителей, помогающих игрокам продвигаться по нужному курсу, бесплатно предоставив специальные машинки, сокращающие время перемещения игроков от лунки к лунке, а также более точно спрогнозировав продолжительность партии с учетом времени суток, дня недели и количества игроков Так, если сократить перерывы между партиями и эффективнее управлять размерами групп игроков, гольф-клуб сможет принимать и обслуживать намного больше клиентов

Контроль продолжительности оказания услуг

Из квадранта 4 в квадрант 2

Предприятия здравоохранения

Организации, работающие в здравоохранении, как правило, используют дифференцированные цены (они нередко утверждаются государством), однако, по понятным причинам, им трудно управлять продолжительностью использования их услуг потребителями Ведь поскольку менеджеры больницы или частной клиники точно не знают, в течение какого времени пациенты будут занимать койку или палату, то эффективно планировать и управлять мощностями своего заведения им очень сложно В частных клиниках для повышения точности прогнозов следует максимально полно оценивать состояние здоровья потенциальных пациентов перед поступлением в больницу и использовать специальные таблицы для прогнозирования будущего времени их пребывания. В некоммерческих учреждениях сферы здравоохранения можно прибегнуть к другому методу —

попробовать определить оптимальную комбинацию пациентов, обслуживаемых по медицинской страховке, и тех, кто оплачивает услуги больницы самостоятельно, уделяя при этом особое внимание тем представителям второй группы, которые, по всей видимости, будут оставаться пациентами заведения в течение длительного времени

Контроль над продолжительностью использования услуг в сфере здравоохранения вызвал бурные дискуссии политического характера Так, в середине 1990-х годов страховые компании Нью-Йорка сократили максимально возможный срок оплаченного пребывания рожениц в роддоме до одного дня Из-за активного протеста больниц и медицинских организаций и обществ это решение было объявлено неправомерным с юридической точки зрения, и новоявленные мамы получили право гарантированного минимального пребывания в роддоме в течение не менее чем 48 часов

Дифференцированное ценообразование

Из квадранта 3 в квадрант 4

Internet-провайдеры

Internet-провайдеры — это фирмы, предлагающие потребителям доступ в Internet Поскольку не все пользователи в полной мере пользуются своим правом доступа в Internet одновременно, провайдеры используют стратегию завышенного предварительного заказа При этом, однако, если слишком много пользователей компании одновременно попытаются войти в Internet, качество связи значительно ухудшится

В определенное время дня Internet-провайдеры используют мощности своей компании на 100%, в другое время пользователям доступны только некоторые каналы связи В настоящее время большинство провайдеров Internet предлагают доступ в Internet по стабильной ежемесячной цене и не предоставляют скидок для пользования услугами Internet во время низкого спроса. Некоторые потребители пользуются услугами Internet преимущественно днем, другие — в ночное время. Для обеспечения эффективности своей работы Internet-провайдеры должны правильно составить комплекс пользователей этих типов Определив общие демографические характеристики каждого сегмента, Internet-провайдеры могут ориентироваться на другие специфические типы пользователей и добавить их к списку своих клиентов (Freimer, из личных бесед, 1998)

Заключение

Эффективное применение стратегических рычагов ценообразования и контроля над продолжительностью использования услуги поможет компаниям, мощность которых ограничена, использовать свои ресурсы с максимальной прибылью Существует огромный потенциал для новаторского использования этих инструментов в отраслях, которые, как правило, лишь в незначительной мере используют менеджмент доходности Но даже компании, обладающие большим опытом менеджмента доходности, могут усовершенствовать свою деятельность благодаря применению этих рычагов Задача данного исследования заключается в том, чтобы помочь менеджерам определить возможности применения менеджмента доходности в своей компании и разработать соответствующую политику ценообразования и контроля над продолжительностью использования услуг потребителями

Кроме вопроса, где применять принципы менеджмента доходности, управленцев также интересует, как разработать стратегию менеджмента продуктивности, как обучить персонал использованию соответствующих инструментов и как сохранить и даже повысить уровень удовлетворения потребителей, применяя менеджмент доходности на практике Для реализации потенциала

менеджмента доходности в полной мере и на протяжении длительного времени управленческий персонал должен уметь осуществлять маркетинг и менеджмент каждого элемента сервисного процесса как уникального продукта. Это, в свою очередь, требует, чтобы время предоставления услуги воспринималось менеджерами как переменная (элемент) структуры обслуживания, которой необходимо управлять так же тщательно, как и самим сервисным процессом. Такой новый подход представляет собой сложную и интересную концептуальную задачу для исследователей в сервисной сферы.

БИБЛИОГРАФИЯ

"Adding to Forte's Fortune", *Scorecard*, Second Quarter, 1994, p. 4–5.

Barker, 1998. – J. Barker, "Flexible Check-in Expands", *Successful Meetings*, January 1998, p. 32.

Belobaba, 1987 – P.P. Belobaba, "Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management". Ph.D. thesis (Massachusetts Institute of Technology, 1987).

Bitran and Mondschein, 1995. – G.R. Bitran, S.V. Mondschein, "An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays", *Operations Research*, 1995, p. 427–443.

Brehaus, 1998. – B. Brehaus, "Handling No-Shows: Operators React to Reservation Plan", *Restaurant Business Magazine*, January 1998, p. 13.

"A Conversation with Don Burr", *Scorecard*, Fourth Quarter, 1992, p. 6–7.

Cross, 1997. – R.G. Cross, *Revenue Management: Hard-Care Tactics for Market Domination* (New York: Broadway Books, 1997).

"Flying High with Herb Kelleher", *Scorecard*, Third Quarter, 1994, p. 1–3.

Freimer, 1998. – Из личных бесед с M. Freimer, 1998.

Hanks, Cross and Noland, 1992. – R.D. Hanks, R.G. Cross, R.P. Noland, "Discounting in the Hotel Industry: A New Approach", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, March 1992, p. 40–45.

Hensdill, 1998. – C. Hensdill, "The Culture of Revenue Management", *Hotels*, March 1998, p. 83–86.

"Hotel Adopts 24-Hour Check-in Policy", *Hospitality Law*, January 1997, p. 7.

Hoyle, Dorf and Jones, 1991. – L.H. Hoyle, D.C. Dorf, T.J.A. Jones, *Managing Conventions and Group Business* (Washington, DC: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1991).

Kahneman, Knetsch and Thaler, 1986. – D. Kahneman, J. Knetsch, R. Thaler "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market", *American Economic Review*, April 1986, p. 728–741.

Kelly, Kiefer and Burdett, 1994. – T.J. Kelly, N.M. Kiefer, K. Burdett, ."A Demand-Based Approach to Menu Pricing", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, March 1994, p. 40–45.

Kimes, 1989. – S.E. Kimes, "Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms", *Journal of Operations Management*, April 1989, p. 348–363.

Kimes, 1994. – S.E. Kimes, "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, January 1994, p. 22–29.

Kimes and Young, 1997. – S.E. Kimes, Franklin Young, "Shuttle by United", *Interfaces*, March 1997, p. 1–13.

Kimes, O'Sullivan and Scott, 1998. – S.E. Kimes, M. O'Sullivan, D. Scott, "Hotel Forecasting Methods", working paper (Cornell University School of Hotel Administration, 1998).

Lee, 1990. – A.O. Lee, "Airline Reservation Forecasting: Probabilistic and Statistic Models of the Booking Process", Ph.D. thesis (Massachusetts Institute of Technology, 1990).

Lewis and Shoemaker, 1997. – R.C. Lewis, S. Shoemaker, "Price Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February 1997, p. 44–54.

Liddle, 1996. – A. Liddle, "New Computerized Table Management Reduces Guests' Waits, Empty Seats", *Nation's Restaurant News*, August 5, 1996, p 22.

Lieberman. and Yechially, 1978. — V. Lieberman, U. Yechially, "On the Hotel Overlooking Problem: An Inventory Problem with Stochastic Cancellations", *Management Science*, December 1978, p. 1117–1126

Littlewood, 1972. — K Littlewood, "Forecasting and Control of Passenger Bookings", AGIFORS *Symposium Proceedings*, December 1972, p. 95–117

Miller, 1995. – L. Miller, "Check-Out Made Pricier", *Wall Street Journal*, October 20, 1995, p. B6.

Phillips, 1994 – R.L Phillips, "A Marginal Value Approach to Airline Origin and Destination Revenue Management", in J. Henry and P Yvon (eds), *Proceedings of the 16th Conference on System Modeling and Optimization* (New York: Springer-Verlag, 1994), p. 907–917.

Rothstein, 1971. — M Rothstein, "An Airline Overbooking Model", *Transportation Science*, May 1971, p. 180–192.

Rothstein, 1985. — M Rothstein, "OR and the Airline Overbooking Problem", *Operations Research*, February 1985, p. 237–248

Sasser, Olsen, and Wyckoff, 1978. – W.E. Sasser, R.P. Olsen, D.D. Wyckoff, *Management of Service Operations* (Boston: Allyn and Bacon, 1978).

Schliefer and Vardi, 1975. — E. Schliefer, Y. Vardi, "An Airline Overbooking Policy", *Transportation Sciences*, September 1975, p. 101–114.

"Simon Says", *Scorecard*, First Quarter, 1993, p. 10–12.

Skwarek, 1996. — D K. Skwarek, "Competitive Impacts of Yield Management System Components: Forecasting and Sell-Up Models", MIT Flight Transportation Lab Report No R96-6 (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1996).

Smith, Leimkuhler and Darrow, 1992. – B.C. Smith, J.F. Leimkuhler, R.M. Darrow, "Yield Management at American Airlines", *Interfaces*, January 1992, p. 8–31.

Stern and Miller, 1995. – G. Stern, L. Miller, "Rental Car Companies Set to Impose Cancellation Penalties for No-Shows", *Wall Street Journal*, December 26, 1995, p. A3.

Vallen and Vallen, 1991. — J.J. Vallen, J.K. Vallen, *Check-In, Check-Out* (Dubuque, IA: William C. Brown, 1991).

Vinod, 1995. – B. Vinod, "Origin-and-Destination Yield Management", in D. Jenkins (ed.), *Handbook of Airlines Economics* (New York: McGraw-Hill, 1995), p. 459–468.

Weatherford, 1995. – L.R. Weatherford, "Length of Stay Heuristics: Do They Really Make a Difference?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, June 1995, p. 47–56.

Weatherford, 1998. – L.R. Weatherford, "Forecasting Issues in Revenue Management", *INFORMS conference presentation* (Montreal, Canada, May 1998).

Williamson, 1992. — E.L. Williamson, "Airline Network Seat Control", Ph.D. thesis (Massachusetts Institute of Technology, 1992).

ЧАСТЬ IV
Управление процессом обслуживания

Глава 11

Формирование сервисной системы с учетом факторов места, киберпространства и времени

Самые подготовленные компании XXI века будут рассматривать инвестиции в системы, работающие в реальном времени, как основу для формирования конкурентного преимущества и удержания своих клиентов.

— Риджис Мак-Кена

Начало нового тысячелетия, несомненно, стало сложным и чрезвычайно интересным временем для менеджеров сервисных компаний, отвечающих за процесс предоставления услуг. Одним из основных факторов конкурентной стратегии становится скорость. Клиенты требуют все больших удобств и ожидают, что компании будут обслуживать их в удобное для них время и в удобном для них месте. Кроме уже имеющихся способов предоставления услуг по почте, по телефону и непосредственно на сервисных предприятиях, огромное количество новых возможностей для ведения сервисного бизнеса предоставляет Internet.

При оказании услуги потребителю сервисной компании необходимо принять три важных решения: определить место, время и способ обслуживания. Стремительное развитие Internet означает, что при разработке маркетинговой стратегии в сфере обслуживания компании должны учитывать такие моменты, как место, время и киберпространство, и уделять скорости, распределению времени и наличию электронного доступа к услугам не меньше внимания, чем традиционным вопросам физического расположения сервисных предприятий.

Чаще всего способ распределения и доставки сервисного продукта обуславливается его характеристиками; если же речь идет об услугах, направленных на самого человека, природа системы предоставления услуг оказывает огромное влияние на личное впечатление потребителя об услуге

В сервисных организациях с высокой степенью контакта с потребителями физические характеристики сервисной среды и способ, с помощью которого персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, выполняет задачи, связанные с обслуживанием, играют основную роль при создании конкретного образа сервисной фирмы Они определяют природу опыта, приобретаемого клиентом в ходе обслуживания, и повышают как продуктивность, так и качество сервисного процесса Благодаря быстрому распространению электронных технологий появляется все больше компаний, предоставляющих услуги, не требующие тесного контакта с клиентами И все чаще такие услуги, которые создаются прежде всего для повышения эффективности сервисного процесса, работают на основе самообслуживания Поэтому одна из важнейших и сложнейших задач сервисных компаний заключается в том, чтобы сделать самообслуживание позитивным опытом для своих клиентов

В данной главе мы лишь затронем некоторые технологические вопросы процесса обслуживания, более детальное обсуждение этой проблемы продолжится в главе 18 Сейчас же наша главная цель заключается в том, чтобы выяснить роль системы сбыта или предоставления услуг в сервисной маркетинговой стратегии Для этого мы попробуем ответить на следующие вопросы

1. Каким образом природа сервисного продукта связана с системой его предоставления?
2. В чем различие между задачами, стоящими перед менеджерами, разрабатывающими системы предоставления услуг, в отраслях с низкой и с высокой степенью контакта с клиентами?
3. В чем специфика фирм, использующих для предоставления своих услуг как физические, так и электронные каналы?
4. Какова роль посредника в процессе предоставления услуг?
5. Почему менеджерам сервисных компаний следует вкладывать средства и время в разработку и совершенствование так называемого "сервисного пейзажа"?

Сценарии предоставления услуг

Природа услуги оказывает влияние на стратегию ее распределения и при этом сама определяется ею. Системы предоставления услуг существуют для того, чтобы поставщик услуг мог донести их до потребителя. Если речь идет о традиционных, устоявшихся видах услуг, улучшение системы их предоставления происходит в виде постепенных усовершенствований, направленных на повышение ее эффективности или привлекательности для клиентов. В основе так называемого "эффекта личного опыта" лежит не совершенствование самого основного продукта, а улучшение впечатления, которое потребитель приобретает в ходе того или иного сервисного процесса (именно поэтому посетители тематических ресторанов нередко чувствуют себя обиженными и разочарованными, не получая того, о чем мечтали). При правильной организации обслуживания в сфере, характеризующейся высокой степенью контакта клиентов с компанией, потребители настолько активно вовлекаются в процесс, что процесс и его результат становятся практически нераздельными. Если же для услуги характерно минимальное взаимодействие компании с клиентом, он может физически находиться на

весьма отдаленном расстоянии от поставщика услуг. В данном случае в сервисной системе его интересует только степень того, насколько быстро его обслужат в удобное для него время и в удобном месте.

Однако, как уже говорилось в главе 8, используемый компанией процесс предоставления услуги может стимулировать принципиальные инновации. Возьмем, например, Internet. Стремительное увеличение количества компаний, работающих исключительно в сети, свидетельствует о том, что существует множество рынков услуг, которые можно обслужить с помощью этого уникального канала сбыта, открывающего небывалую свободу для потребителя, поскольку в этом случае он может воспользоваться услугой в любое удобное для него время и в любой точке земного шара. Многие традиционные розничные магазины, привыкшие иметь торговые физические точки в конкретных местах, также пытаются приспособить свою деятельность к работе в киберпространстве и предлагают часть или полный спектр своих сервисных элементов через Web-сайты в Internet.

Сегодня скорость обслуживания стала одним из важнейших элементов конкурентной стратегии любой сервисной фирмы [1]. Благодаря развитию современных транспортных систем сроки доставки материальных товаров существенно сократились, вплоть до одного дня, даже когда речь идет о весьма значительных расстояниях. В то же время благодаря бурному распространению телекоммуникационных технологий и, в частности, Internet, провайдеры информационных услуг (и информационных процессов, связанных с дополнительными услугами) получили мощнейший электронный канал доставки своих сервисных продуктов буквально в считанные секунды.

Прогрессивные сервисные компании постоянно рассматривают и внедряют новые способы персонального обслуживания в нетрадиционных местах, начиная от банковских услуг, предоставляемых мини-филиалами *Well Fargo*, которые размещаются в небольших кабинках в разных точках больших супермаркетов, и заканчивая массажными кабинетами в залах ожидания аэропорта. В таких компаниях прекрасно понимают, что современный потребитель стремится сэкономить свое время и усилия, что он высоко ценит возможность не преодолевать больших расстояний, чтобы получить весь необходимый ему спектр услуг.

Каналы сбыта — физические или электронные?

Если говорить об основном продукте, самым большим различием между маркетингом товаров и услуг остается возможность использования электронных каналов сбыта. Для доставки услуг информационного плана можно использовать как физические, так и электронные каналы. Не менее важно и то, что многие дополнительные услуги, окружающие как материальные, так и нематериальные основные продукты, также могут предоставляться электронным способом.

Если взглянуть на восемь "лепестков" расширенного за счет дополнительных услуг сервисного продукта, то можно заметить, что не меньше пяти из них в той или иной мере информационные (рис. 11.1). Предоставление информации и консультаций, прием заказов, предоставление счетов и проведение платежей — все эти услуги могут передаваться на цифровом компьютерном языке. Деньги в виде бумажных банкнот и металлических монет продолжают находиться в обороте, однако все больше финансовых операций сегодня выполняется в электронной форме. Довольно трудно в наше время найти сервисную компанию, которая принимает только наличные платежи, подавляющее большинство используют также электронные формы расчетов. Даже сервисные фирмы, имеющие дело с основным продуктом исключительно материального характера, например ремонтные мастерские или розничные торговцы, все чаще используют для предоставления дополнительных услуг Internet,

закрывая традиционные торговые точки и переходя к применению скоростных методов материального снабжения для реализации новой стратегии деловых операций со своими клиентами.

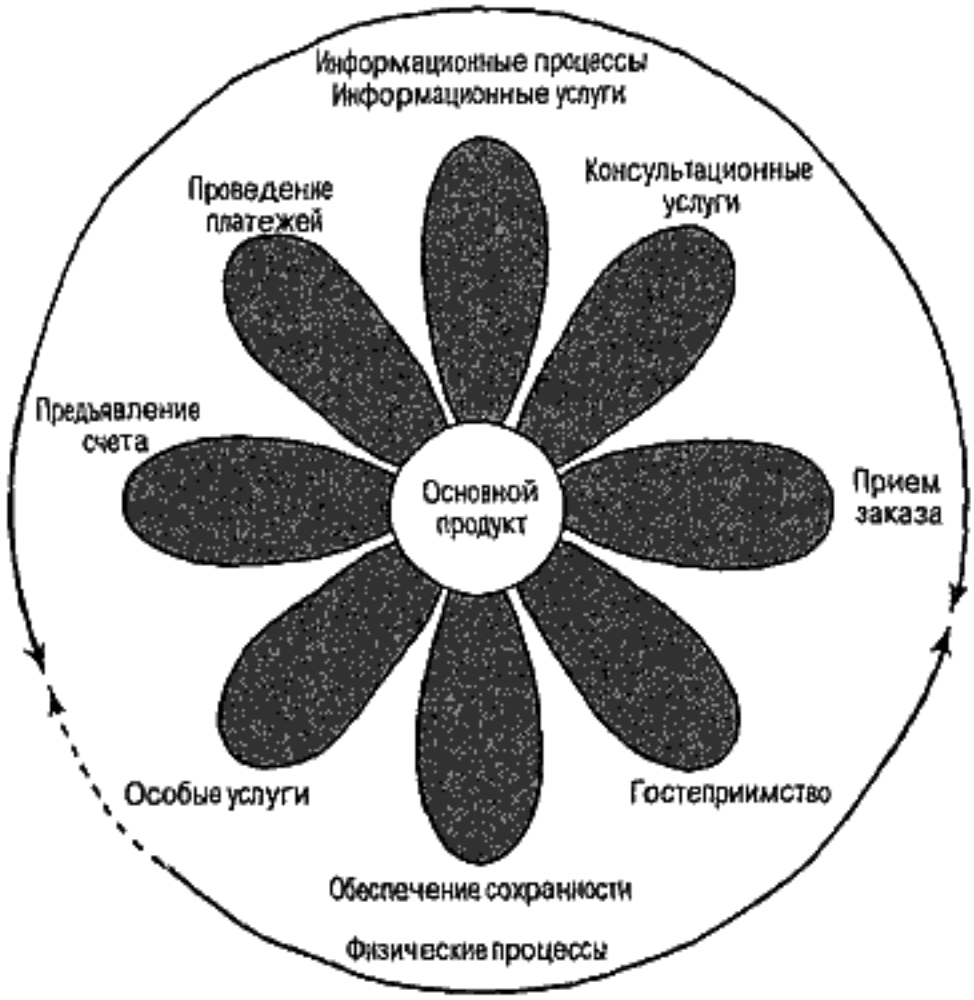


Рис. 11.1. Информационные и физические процессы расширенного сервисного продукта

Важные вопросы разработки системы предоставления услуг

Основные решения, которые приходится принимать каждой сервисной компании в ходе планирования и разработки процесса предоставления своих услуг, перечислены на рис. 11.2 (он служит продолжением рис. 8.1).

Разработка системы предоставления услуги начинается с основного продукта, после чего разрабатываются схемы предоставления всех дополнительных элементов. Менеджеру, который планирует стратегию предоставления услуг, необходимо решить целый ряд вопросов, зачастую возвращаясь и пересматривая некоторые из них.

- *Какой должна быть природа контакта потребителя с компанией?* Должен ли потребитель приходить к поставщику услуги или наоборот? Можно ли организовать их взаимодействие на расстоянии с помощью средств телекоммуникационной связи, например телефона или Internet? (Более подробно этот вопрос рассматривается ниже в этой главе.)
- *Какой должна быть последовательность этапов процесса предоставления услуг?* В ходе принятия этого решения необходимо учитывать как операционные характеристики сервисного процесса, так и желания и предпочтения потребителей. Как уже говорилось в главе 8, одним из способов, с помощью которого специалисты по планированию процесса могут выбрать оптимальный вариант

(например, оценить, что эффективнее — оплата счета до или по факту завершения процедуры обслуживания), — это составление структурных схем процессов

В каком месте (где) и в какое время (когда) следует оказывать услугу? Сегодня задача планировщиков сервисного процесса не сводится лишь к выбору наилучшего варианта географического расположения офиса, им приходится выбирать также между физическим и кибернетическим (виртуальным) пространством. В идеале решение должно основываться исключительно на удобствах для потребителя, однако на практике специалистам приходится учитывать также финансовые и операционные возможности своей фирмы. (Более подробно этот вопрос будет рассмотрен ниже в этой главе, в разделе "Выбор места и времени")

К созданию каких визуальных, физических и эмоциональных элементов сервисного пейзажа должна стремиться фирма? В случае, если услуги фирмы предполагают активное взаимодействие между их потребителем и поставщиком, при принятии данного решения необходимо обращать внимание на следующие моменты расположение, внешний вид и интерьер сервисных помещений, униформа обслуживающего персонала, внешний вид и умение общаться с клиентами; мебель и оборудование, установленные в сервисных помещениях, использование музыки, освещения и элементов декора. (Подробности приведены в разделе "Материальные свидетельства в сервисном пейзаже" в этой главе.)

Следует ли объединять элементы обслуживания в единый сервисный пакет или лучше предоставлять их по отдельности? Например, должна ли компания брать на себя ответственность за весь спектр услуг или ей стоит перепоручить некоторые задания посреднику? (Более полная информация по этому вопросу представлена в этой главе в разделе "Роль посредников в сервисном бизнесе".)

Какой должна быть природа сервисного процесса на каждом его этапе? Возможно ли групповое обслуживание клиентов или необходимо индивидуальное? Можно ли воспользоваться методами самообслуживания? Природа самой услуги во многом определяет, необходимо ли перед обслуживанием организовать потребителей в группы или следует обслуживать их индивидуально. Так, за исключением такси, весь общественный транспорт занимается одновременным обслуживанием больших групп пассажиров. Некоторые сервисные процессы предполагают сочетание группового и индивидуального обслуживания. Так, например, билеты в музей могут продаваться одному человеку и группе людей, с экскурсионным сопровождением либо без него. Вопросы, связанные с использованием методов самообслуживания, более подробно обсуждаются в главе 12 в разделах, посвященных эффективности сервисного процесса.

Каким должен быть порядок обслуживания? По какому принципу должна работать фирма: следует ли использовать систему предварительного заказа или обслуживание будет осуществляться в порядке живой очереди (по принципу "первый пришел — первый обслужен")? Возможно, следует разработать специальную систему приоритетов при обслуживании некоторых определенных типов потребителей (так, например, делают некоторые компании, отдавая предпочтение своим самым крупным корпоративным клиентам, или авиалинии, использующие льготные программы для постоянных пассажиров)? Эти и другие связанные с ними вопросы подробно обсуждаются в главе 14.

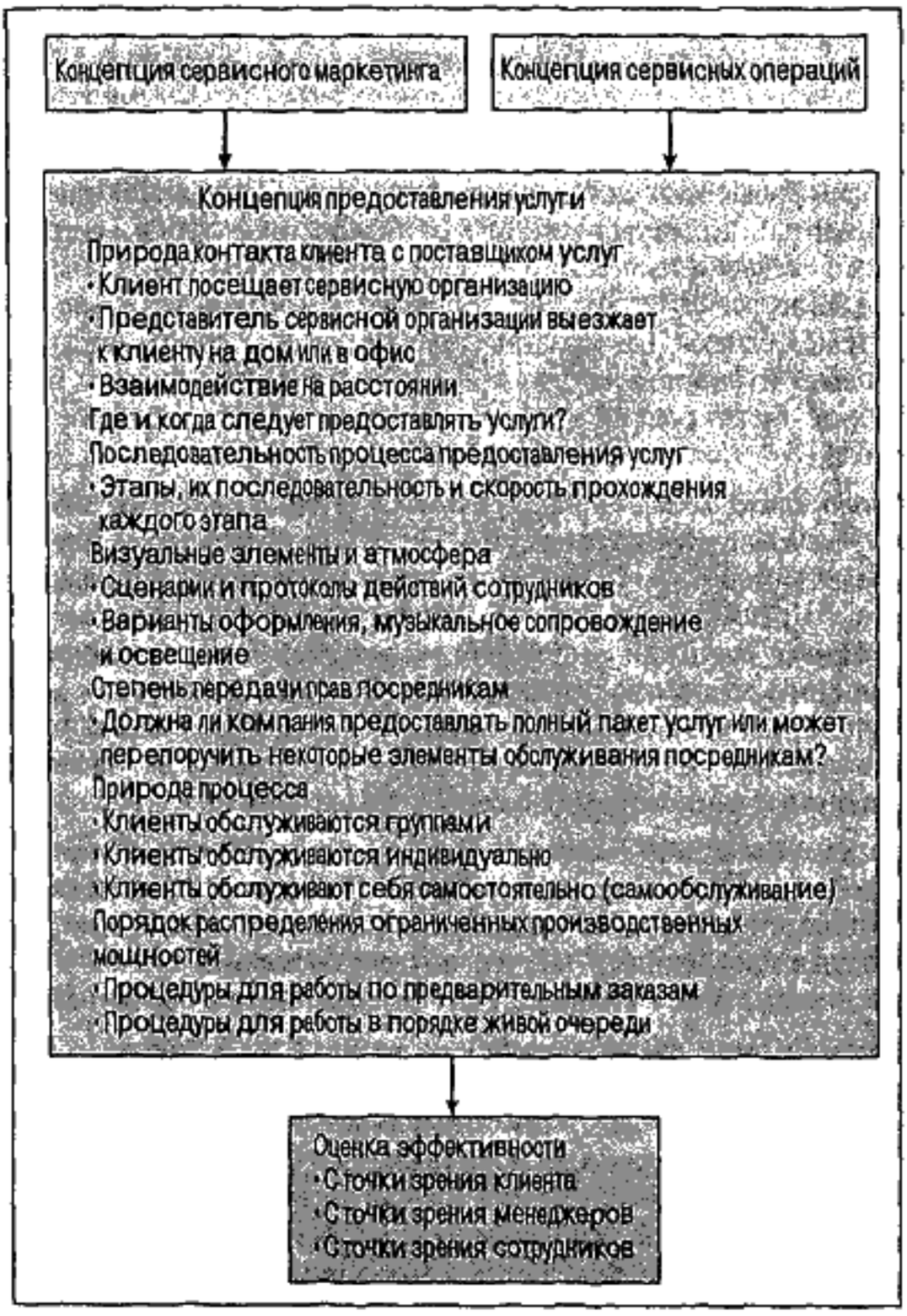


Рис. 11.2. Система предоставления услуг и оценка ее эффективности

Выбор способа предоставления услуг

Решения относительно того, где, когда и каким образом будет предоставляться услуга, оказывают огромное влияние на то, какой опыт будут приобретать клиенты в ходе сервисного процесса, поскольку именно этим определяется тип их контакта с обслуживающим персоналом (если таковой вообще будет иметь место), а также цена и прочие затраты, связанные с обслуживанием. Стратегия сбыта услуг формируется с учетом нескольких важных факторов. Основной вопрос заключается в следующем: требует ли природа услуги или стратегия позиционирования фирмы непосредственного контакта клиентов с обслуживающим персоналом, оборудованием и производственными помещениями компании? (Как мы уже говорили в главе 2, такой контакт необходим для организаций, предоставляющих услуги, направленные на самого человека, но в других категориях услуг они, как правило, необязательны.) Если ответ на

этот вопрос положительный, следует определить, нужно ли клиентам непременно посещать сервисные помещения фирмы или ее служащие смогут доставить сервисное оборудование на место нахождения клиента и провести обслуживание там? С другой стороны, не может ли взаимодействие клиента и компании иметь место без личного контакта, например, благодаря телекоммуникационным средствам либо через физические каналы сбыта?

Следующий вопрос, который приходится решать специалистам при разработке стратегии фирмы, касается распределения сервисных точек. Им необходимо решить, следует ли компании открыть сеть пунктов обслуживания в разных местах либо будет достаточно одной точки? В табл. 11.1 приведены примеры возможных вариантов сочетания типа контакта потребителя с обслуживающей компанией и количества сервисных точек.

Таблица 11.1. Способы доставки услуг

Тип контакта потребителя с обслуживающей организацией	Количество сервисных точек	
	Одна сервисная точка	Сеть сервисных точек
Клиент посещает сервисную организацию	Театр Парикмахерская	Автобусные пассажирские перевозки Сеть ресторанов быстрого обслуживания
Сервисная компания оказывает услуги на месте расположения клиента	Малярные работы Мойка автомашин по вызову	Доставка почты Услуги автомобильного эвакуатора
Клиент и компания взаимодействуют на расстоянии (через почтовую или электронную связь)	Компания, обслуживающая клиентов по кредитным карточкам Местная телевизионная станция	Сеть телерадиовещания Телефонная компания

Клиент посещает сервисную организацию

В случаях, когда характер услуги требует физического присутствия клиента в месте оказания услуги (либо на протяжении всего времени обслуживания, либо для того, чтобы инициировать и завершить процедуру), очень важными факторами становятся удобство расположения сервисных точек и правильный график обслуживания. Так, чтобы определить, где лучше всего расположить новый супермаркет с учетом места работы и проживания основных потенциальных покупателей, часто используются весьма сложные методы статистического анализа и *модели расположения торговых точек*. Статистические данные по транспортному и пассажиропотоку позволяют определить количество потенциальных клиентов, которые проходят и проезжают через определенное место за день. Строительство скоростной автострады или введение нового автобусного либо железнодорожного маршрута может очень сильно изменить существующие модели передвижений, и, следовательно, компании необходимо максимально точно определить, какие места и направления нуждаются в этом больше, а какие — меньше.

Сегодня на смену традиционным схемам, в соответствии с которыми клиенту для получения услуги необходимо физически посетить сервисную организацию, приходят новые телекоммуникационные и транспортные технологии, благодаря которым все большее распространение получают модели обслуживания потребителей на расстоянии (за исключением отраслей, в которых предоставляются услуги, направленные на человека)

Сервисная компания оказывает услуги в месте расположения клиента

В некоторых случаях поставщик услуг должен прибыть на место работы или проживания клиента. Понятно, что такие фирмы, как, например, *Aramark*, специализирующаяся на ремонте производственных помещений, должны доставить инструменты и обслуживающий персонал на место предоставления услуги. Такая необходимость возникает каждый раз, когда предметом обслуживания является какой-либо недвижимый объект, например обрезка деревьев, уборка или дезинфекция помещений, ремонт крупного механизма или разметка садового участка.

Поскольку переезд персонала и перевозка оборудования на место обслуживания клиента обходится намного дороже, чем если клиент приезжает в сервисную компанию, просматривается явная тенденция отхода от такой практики (известно, например, что сегодня все реже и реже врачи выезжают к пациентам по вызову на дом). Однако следует отметить, что по-прежнему существует довольно прибыльная ниша обслуживания клиентов, которые готовы платить дополнительную цену за возможность сэкономить время и за удобство, связанное с обслуживанием на месте. Так, один ветеринарный врач построил довольно прибыльный бизнес именно на том, что выезжал по вызову на дом. Он заметил, что владельцы домашних животных часто готовы заплатить более высокую цену за обслуживание на дому, нежели сэкономить, подвергнув своих любимцев дополнительному стрессу, связанному с посещением ветеринарной клиники, переполненной другими животными и их взволнованными хозяевами. Совсем недавно появились и другие весьма популярные среди потребителей службы, выполняющие обслуживание на местах: мобильная мойка автомашин, доставка продуктов на дом и в офис и т.д.

Сервисные организации зачастую направляют своих представителей к клиентам, находящимся в таких отдаленных районах, как, например, Аляска или северо-западные провинции Канады, используя для этого авиационный транспорт. Достаточно известна в этом плане Австралийская мобильная служба медицинской помощи (Royal Flying Doctor Service), бригады врачей которой добираются в отдаленные и малонаселенные районы Австралии по воздуху.

Сервисные компании занимаются обслуживанием на местах намного чаще, если речь идет о крупных корпоративных клиентах, чем об индивидуальных потребителях. Эта практика подтверждается постоянным увеличением объема услуг, закупаемых организациями, а также расширением потребности клиентов в услугах, предоставляемых сторонними сервисными организациями корпоративным потребителям, например по уборке или ремонту помещений, по техническому обслуживанию оборудования или по охране офисов. Кроме того, компании нередко арендуют на короткий срок специальное оборудование или нанимают специалистов со стороны, чтобы повысить свою производительность в периоды резкого повышения спроса на свои услуги. Во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" вашему вниманию предлагается информация о международной компании, сдающей в аренду генераторы напряжения и охладительные системы по всему миру.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ТЕРМОКОНТРОЛЯ И КОНТРОЛЯ НАД ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЕМ СДАЕТСЯ В АРЕНДУ

Возможно, многие из вас думают, что электричество обязательно поступает с далеко расположенных электростанций, а системы кондиционирования или отопления представляют собой огромные установки, которые работают в одном помещении с момента сборки и до завершения срока их службы. Если это так, то как быть, например, в следующих ситуациях? Представьте, что в небольшом немецком городе Мюнстере должен состояться концерт Лучано Паваротти под открытым небом, и одним из условий организаторов служит постоянное электроснабжение на протяжении всего мероприятия, независимое от местных сетей. Второй пример: тропический циклон практически полностью разрушил небольшой шахтерский городок Паннамоника, расположенный на западе Австралии, приведя в негодность высоковольтные линии электропередач, а для максимально быстрого восстановления жизнедеятельности городка первоочередная задача – восстановление нормального электроснабжения Для проведения в Амстердаме Мирового чемпионата по виндсерфингу в закрытых помещениях организаторам требуется установить 27 специальных турбин, которые должны будут создавать в огромном бассейне волны силой в 5-6 баллов по шкале Бофорта. Для подзарядки аккумуляторов американской подводной лодки, пришвартованной в одном из отдаленных норвежских портов, также необходим мощный береговой автономный источник электроэнергии. А в Шри-Ланке уже два года подряд наблюдается острая недостача электроэнергии в периоды резкого падения уровня воды на основных дамбах гидроэлектростанций страны вследствие недостаточного выпадения осадков в сезоны муссонных дождей. А крупная электростанция в Оклахоме в настоящее время остро нуждается во временных производственных мощностях, чтобы компенсировать одну из охладительных установок, вышедших из строя из-за недавнего торнадо.

И вот за решение всех перечисленных выше и подобных им задач берется компания *Aggreko*, которая позиционирует себя на рынке как "Мировой лидер по аренде мобильных энергетических и других установок". *Aggreko* имеет более чем 110 представительств в 20 странах мира Компания предлагает в аренду широчайший выбор различных видов электрических генераторов, компрессорных установок без масляного охлаждения и систем термоконтроля, начиная от водоохладителей и промышленных кондиционеров воздуха и заканчивая огромными нагревателями и влагопоглотителями.

Заказчиками *Aggreko* выступают преимущественно крупные корпорации и правительственные учреждения. Хотя большинство операций компании запланировано далеко наперед, например организация резервного энергообеспечения на время планового ремонта электрогенераторов крупного завода или обеспечение электричеством съемок нового кинофильма о Джеймсе Бонде, помощь *Aggreko* незаменима в случае стихийных бедствий и при возникновении непредвиденных ситуаций.

Практически все оборудование компании находится в специальных звукоизоляционных контейнерах, готовых к погрузке и транспортировке в любую точку земного шара. Модульность оборудования позволяет создавать самые разные конструкции для самых специфических ситуаций с самыми разными требованиями относительно параметров электроснабжения или температурно-климатических условий. Основная услуга компании дополняется целым рядом дополнительных по установке, наладке, пуску и техническому обслуживанию оборудования, а также по обучению технического персонала. Как говорится в ее рекламной брошюре: "Мы стремимся решать

проблемы наших клиентов, а не просто сдавать в аренду необходимое им оборудование". Некоторые клиенты четко знают, в каких услугах они нуждаются, другим требуется квалифицированная консультационная помощь для выработки уникальных решений тех или иных специфических проблем, третьим нужна быстрая помощь при восстановлении энергоснабжения после аварии. В последнем случае важнейшим фактором становится время реакции *Aggreko*, поскольку промедление в такой ситуации может обойтись очень дорого, а от того, насколько быстро в *Aggreko* найдут решение и предложат помощь, иногда зависят и человеческие жизни.

Система предоставления услуг компании должна быть такой, чтобы заказанное клиентом оборудование было доставлено в нужное место в нужное время. Так, при ликвидации последствий разбушевавшейся в Паннамонике стихии команда специалистов *Aggreko* отреагировала поистине стремительно и оперативно доставила на место 30 силовых установок различной мощности (от 60 до 750 киловольт-ампер), плюс необходимую электропроводку, танкеры с горючим для дозаправки и прочее оборудование. Транспортировка генераторов осуществлялась с помощью четырех так называемых "транспортных поездов", каждый их которых представляет собой огромный седельный тягач, тянущий за собой трейлер длиной в 13 метров. Команды технического обеспечения, группы специалистов и дополнительное оборудование были переброшены в район бедствия двумя самолетами класса Hercules. Представители компании *Aggreko* работали на месте по 24 часа в сутки на протяжение шести недель, т.е. до тех пор, пока не восстановили инфраструктуру города.

Источник "International Magazine", *Aggreko*, 1997; данные с Web-сайта *Aggreko* (www.aggreko.com), February 2000. Материалы использованы с разрешения компании *Aggreko*.

Взаимодействие на расстоянии

Возможность отдаленного взаимодействия потребителя с фирмой избавляет клиента от необходимости посещать сервисное предприятие, и он может никогда не встретиться с обслуживающим его персоналом лично. Важно то, что количество контактов между клиентами и сотрудниками сокращается, а взаимодействие происходит в основном по телефону, по почте, по факсу или средствами электронной почты. Результат такой сервисной деятельности остается чрезвычайно важным, но сам процесс предоставления услуги может быть частично и даже полностью скрыт от потребителя. Так, например, оформить кредитную карточку или страховку сегодня можно по телефону и с помощью других средств связи. Вышедшее из строя мелкое оборудование можно отправить по почте фирме-изготовителю, который после необходимого ремонта вышлет его обратно владельцу (за экспресс-доставку потребуется доплатить определенную сумму).

Самые лучшие результаты достигаются тогда, когда традиционные модели личного общения представителя сервисной организации с клиентами замещаются (или дополняются) средствами телекоммуникационной связи. Успех банка *First Direct*, который первым начал обслуживать клиентов исключительно по телефону, основывался на том, что им уделялось должное внимание разработке новых банковских процедур и тщательному подбору и обучению персонала по работе с клиентами, деятельность которого во многом отличается от работы традиционных банковских операторов [2].

Сегодня благодаря использованию телекоммуникационных каналов любой информационный продукт можно буквально в считанные секунды доставить в любую точку мира, в которой есть соответствующие терминалы для приема данных. Поэтому между традиционными (физическими) и телекоммуникационными способами материального

снабжения сегодня развернулась жестокая конкурентная борьба. Например, когда я писал эти строки, для доставки печатной или электронной версии глав книги я мог воспользоваться услугами электронной почты или курьерской экспресс-службы. Можно было также отправлять материалы по факсу, страницу за страницей. А, используя электронную почту, я мог передавать главы с одного компьютера на другой, и при необходимости их распечатывать. В итоге я задействовал все эти способы, выбор которых зависел от характера материала (например, нарисованные от руки иллюстрации передавались по факсу) и совместимости программного обеспечения, используемого автором книги и издательством.

Выбор места и времени

Как же менеджеру сервисной организации определить, в каком месте его фирма должна оказывать услуги и в какое именно время они должны быть доступны? Решение надо принимать с учетом потребностей и ожиданий потребителей, конкурентной обстановки и природы оказываемых компанией услуг. Как уже говорилось выше, некоторые стратегии распространения услуг с большей эффективностью применяются для дополнительных услуг (см. лепестки "цветка услуг", изображенного на рис. 11.1), чем для основного продукта. Представьте, например, что вы как потребитель намерены пойти в определенное место в определенное время, чтобы посмотреть какое-либо спортивное соревнование. Однако, предварительно заказывая билеты, вы, по всей вероятности, будете ожидать большей гибкости и удобства: чтобы кассы работали по более гибкому графику и были открыты дольше обычных, чтобы в них принималась оплата по кредитным карточкам, по телефону и даже через Internet, чтобы заказанные билеты доставлялись по почте.

Выбор места

Принимая решение о размещении сервисных предприятий, которые будут посещать потребители, специалисты должны учитывать совершенно другие факторы, чем если речь идет о расположении помещений, работающих "за кулисами", т.е. скрытых от глаз клиентов. Если во втором случае первостепенными будут экономия затрат и максимально эффективное использование персонала, то в первом на главное место выходит удобство и предпочтения клиентов. Так, если услуга компании относится к часто приобретаемым услугам, не сильно отличающимся от услуг ее конкурентов, то она должна быть доступной для потребителя как по месту его работы, так и по месту жительства. Хорошим примером в данном случае служат розничные филиалы банков и валютные киоски и рестораны быстрого обслуживания. Следует, однако, помнить, что, желая приобрести специфическую или нестандартную услугу, максимально удовлетворяющую его конкретным потребностям, клиент часто готов затратить на дорогу намного больше времени.

Ограничения в выборе места

Несмотря на то, что соображения удобства потребителей чрезвычайно важны, операционные характеристики некоторых видов услуг приводят к определенным, порой довольно жестким ограничениям. Так, например, большинство аэропортов расположены чрезвычайно неудобно относительно места жительства и работы пассажиров. Из-за сильного шума и проблемы загрязнения окружающей среды выбор площадки для строительства нового аэропорта или для расширения уже существующего представляет собой весьма трудную задачу. Когда однажды губернатора штата Массачусетс спросили, где он разместил бы второй аэропорт для обслуживания Бостона, он, недолго

думая, ответил – в штате Небраска. Вот поэтому аэропорты обычно размещаются вдалеке от центра города, куда пассажирам было бы удобно добираться Единственный способ хотя бы в некоторой мере снизить степень неудобства заключается в соединении города с аэропортом скоростными железнодорожными ветками, как, например, недавно открытая экспресс-линия Лондон–Хитроу или железная дорога, ведущая к аэропорту Гонконга Другие ограничения при выборе места сервисного предприятия обусловлены прочими географическими факторами, например, ландшафтом или климатом Так, по определению, горнолыжные курорты должны быть расположены в горах, а морские – на побережьях

Еще один операционный момент способен в той или иной мере ограничивать выбор места – это эффект масштаба производства Так, многие больницы под своей крышей собирают самые разноплановые медицинские учреждения – вплоть до медицинских учебных заведении, для чего нужны значительные площади Пациенты, которые нуждаются в комплексном стационарном лечении, должны определенное время лично присутствовать на этой "фабрике услуг", а для доставки больного из дому используются машины "Скорой помощи", а порой даже вертолеты Это особенно важно в тех случаях, когда специальное медицинское обслуживание и уход доступны только в некоторых специализированных учреждениях, имеющих необходимое оборудование и опытных специалистов Зачастую офисы врачей-специалистов, в отличие от терапевтов, располагаются вблизи крупных клиник, чтобы экономить время, когда им приходится заниматься их пациентами

Мини-предприятия

Интересной тенденцией, наметившейся в последнее время, стало открытие одной сервисной компанией множества очень небольших сервисных точек, чтобы охватить как можно больший географический регион Часто для этого применяют различные средства автоматизации, наглядным примером чего служат банкоматы, которые можно разместить в магазине, больнице, колледже, в аэропорту или в бизнес-центре. Еще один подход к созданию сервисных мини-предприятий основан на пересмотре взаимосвязи между операциями, происходящими на "на сцене" и "за кулисами" Так, сегодня широко известна новаторская стратегия K-Minus компании *Taco Bell*, реализовав которую рестораны могут обходиться без кухонных помещении [3] Приготовление пищи полностью возложено на централизованное кухонное хозяйство, откуда готовые блюда развозятся по ресторанам и другим торговым точкам (например, по мобильным торговым лавкам), в которых их при продаже предварительно разогревают.

Иногда компании закупают участки площадей у других поставщиков услуг и предлагают потребителям сопутствующие услуги. Наглядным примером такого подхода служат банковские мини-филиалы в крупных супермаркетах или точки по продаже пончиков, например *Dunkin Donuts*, которые часто можно встретить в ресторанах быстрого обслуживания сети *Burger King*

Размещение в многоцелевых сервисных предприятиях

Очевидно, что наиболее удобным местом для размещения сервисной точки, обслуживающей потребителей, будет место, расположенное как можно ближе к месту работы или проживания потенциальных клиентов Современные здания часто проектируются таким образом, чтобы в них можно было объединять помещения самого различного целевого назначения В них обычно находится место не только для офисов или производственных цехов, но и для банковского филиала (или, как минимум, банкомата), ресторана, парикмахерской, нескольких магазинов и даже для спортивного клуба

В некоторых компаниях, чтобы облегчить жизнь чрезвычайно занятых современных родителей, наряду с офисами предусмотрены специальные детские заведения, работающие по принципу детских садов

Сегодня наблюдается усиление интереса к размещению сервисных пунктов и точек розничной торговли на оживленных транспортных маршрутах, а также на автобусных, железнодорожных вокзалах и в аэропортах Крупные нефтяные компании создали целые сети розничных магазинов, расположенных на бензозаправочных станциях, благодаря чему клиент может в одном месте заправить машину и приобрести различные автомобильные принадлежности, продукты питания и основные товары для дома Стоянки на крупных автотрассах для шоферов, совершающих дальние рейсы, кроме ремонтных мастерских часто оборудованы прачечными, туалетными комнатами, банкоматами, факсимильными аппаратами, ресторанами и недорогими гостиничными номерами Одним из самых интересных нововведений в розничной торговле стало то, что крупные аэровокзалы, — которые проектируются как составной элемент инфраструктуры для сферы транспортных перевозок, — из безликих помещений, в которых раньше обслуживались только пассажиры и их багаж, сегодня превращаются в огромные кипящие торговые центры (врезка "Сфера услуг примеры и перспективы").

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

От аэропорта к аэросупермаркету

До недавнего времени аэропорт был местом, где в ожидании своего рейса часами проводили время тысячи пассажиров, которым зачастую было совершенно нечем себя занять. Очень часто аэропорты были связаны контрактами с одной-единственной компанией, предлагающей по заоблачным ценам напитки и низкокачественные продукты питания. Кроме газет, журналов и дешевых книжонок в мягких обложках пассажир мог купить разве что огромное множество дорогих и нередко бесполезных и довольно безвкусных сувениров. Единственным исключением в аэропортах международного значения были магазины duty-free, товары в которых продавались без наценки. Здесь можно было по весьма приемлемым ценам приобрести качественные спиртные напитки, парфюмерию, табачные изделия и прочие товары широкого потребления, например фотоаппараты. Однако эта ситуация резко изменилась, и сегодня терминалы некоторых аэропортов больше напоминают торговые ряды крупных магазинов. Например, в здании лондонского аэропорта Хитроу даже расположен филиал известной сети универмагов *Harrods*. Инвестиции в розничную торговлю в аэропортах исключительно выгодны по трем причинам. Во-первых, доходы людей, совершающих авиаперелеты, обычно выше среднего, причем количество таких пассажиров стремительно увеличивается. Во-вторых, большинству пассажиров, пока они ожидают своего рейса или коротают время при пересадке, совершенно нечем себя занять. И наконец, в помещениях аэропортов обычно вполне достаточно свободного места, которое можно использовать для получения дополнительной прибыли, а при реконструкции или расширении терминалов сразу можно проектировать места под торговые помещения.

Нью-йоркский аэропорт Ла Гуардиа заключил контракт с бостонской компанией *MarketPlace Development* на реконструкцию своих основных терминалов. В реконструированном центральном зале Нью-йоркского аэропорта были открыты торговые площади под названием *La Guardia Marketplace*. На смену сверхдорогим кафетериям и обычным аптечным киоскам пришли сети известных ресторанов и магазинов, например, таких как *Sbarro* и *Sunglass Hut*. Жесткие правила авиакомпаний обязывают пассажиров проходить регистрацию задолго до времени вылета, поэтому у них

появляется много времени походить по магазинам А после удачных приобретений пассажиры могут расслабиться в просторном трехэтажном помещении зала ожидания, обстановку которого не сравнить с тем, что было в недавнем прошлом Как сказал один из пассажиров "Это совсем не то, к чему я привык в нью-йоркских аэропортах Я думал, что встречу здесь все ту же серую атмосферу скуки, грязь и невозможность занять себя в ожидании вылета"

Первым и по-прежнему самым успешным проектом в США остается торговый комплекс Питсбургского аэропорта Он расположен в новом крыле международного терминала и находится в распоряжении *BBA International*, которая подписала 15-летний контракт на управление этим комплексом Питсбург — это своеобразный "перекресток" практически всех внутренних авиамаршрутов США Питсбургский торговый комплекс предлагает огромное количество товаров и услуг здесь пассажир, который знает, что его дешевый билет не подразумевает обеда в полете, может купить в дорогу вкусный сэндвич, а усталый путник за 15 долл может пройти сеанс расслабляющего массажа Объем продаж торгового комплекса за период с 1992 по 1998 год увеличился с 2,4 до 8,1 долл в расчете на одного человека. И, возможно, самый поразительный факт заключается в том, что, согласно статистическим данным, эффективность использования единицы торговой площади здесь в пять-шесть раз выше, чем в традиционных супермаркетах и торговых комплексах!

Источник MarketPlace Development Inc., 1997, Eileen Kinsella, "Noshing at New York's La Guardia Airport", *Wall Street Journal*, January 21, 1998, p. B10; BAA International, www.baa.co.uk, December 1999

Электронная коммерция: перемещение в киберпространство

Торговля товарами и услугами через Internet приобретает сегодня все большие масштабы Персональные компьютеры и Internet меняют традиционно сложившиеся модели приобретения продуктов От покупок по каталогам, по телефону или по почте люди активно переходят к покупкам множества товаров и услуг в киберпространстве

По информации агентства *Forrester Research*, существует четыре основных фактора, побуждающих людей становиться клиентами виртуальных магазинов (перечисляются по степени важности) удобство, простота поиска необходимого товара или услуги, более привлекательные цены, более широкий выбор [4] Круглосуточный доступ к товарам и услугам в сочетании с возможностью быстрой доставки представляется особенно привлекательным для тех чрезвычайно занятых потребителей, у которых практически нет свободного времени.

Традиционная розничная торговля сегодня столкнулась с жесткой конкуренцией со стороны розничных торговцев, работающих по телефону (с использованием каталогов) и через Internet Так, компания *Egghead Inc*, торгующая компьютерной техникой и программным обеспечением, не так давно решила вообще отказаться от традиционной системы розничных продаж. Она закрыла 80 магазинов, расположенных в США, уволила 800 из 1000 сотрудников и полностью перенесла свои операции в Internet Другие гиганты, например, сеть книжной торговли *Barnes and Noble* также в последнее время значительно укрепила свои позиции в Internet и организовала книжные магазины с полным циклом обслуживания, отважившись конкурировать с такими монстрами сетевой торговли, как *Amazon com* Интересно заметить, что *Amazon com* считается самым крупным продавцом книжной продукции на планете, хотя эта компания не имеет ни одного традиционного магазина [5] Web-сайты становятся все более изысканными и сложными и при этом все более дружественными к пользователям Они все чаще действуют как хорошо подготовленный торговый персонал, способный помочь

покупателю максимально быстро найти интересующий его продукт Иногда они даже обеспечивают живой диалог по электронной почте с представителями сервисной компании Весьма полезной функцией многих узлов является также возможность поиска нужного продукта, начиная от конкретной книги конкретного автора, имеющейся в продаже, и заканчивая просмотром расписания полетов авиалайнеров между конкретными городами в определенный день

Стремясь совладать с этим конкурентным прессингом, традиционные розничные сети пытаются привлечь покупателей, превращая покупки в интересный и приятный процесс Торговые комплексы сегодня становятся все крупнее, более красочно оформляются, а сервисный процесс нередко даже включает элементы театрального представления Каждый отдельный магазин в пределах такого комплекса стремится создать свою уникальную атмосферу, однако нередко договор об аренде включает определенные условия относительно дизайна, направленные на то, чтобы каждое торговое предприятие, входящее в комплекс, гармонично сочеталось с общим сервисным пейзажем Многочисленные ресторанчики и кафе способствуют интенсивному общению покупателей друг с другом К театральным приемам относятся представления артистов, световые спецэффекты, фонтаны, водопады и прочие привлекающие внимание посетителя элементы оформления интерьера, начиная с комнатных цветов и заканчивая огромными деревьями Каждый магазин, входящий в торговый комплекс, старается внести что-то свое, предлагая покупателям мастерски оформленные витрины, квалифицированные советы специалистов, подарочное оформление товаров, бесплатную доставку покупок на дом, услуги по установке оборудования и выгодные условия гарантии

Выбор времени

Некоторые сервисные организации работают 24 часа в сутки и без выходных, например аварийные службы и службы экстренной помощи, в частности пожарники, полицейские, неотложная медицинская помощь и т д Больничные учреждения круглосуточно оказывают помощь своим пациентам, а в первоклассном отеле можно снять номер в любое время суток Морские суда и поезда дальнего следования продолжают движение даже ночью Пассажирские авиалайнеры совершают перелеты и днем и ночью, а абонент может связаться с оператором телефонной компании в любое время суток

В прошлом большинство предприятий розничной торговли и предоставления профессиональных услуг работали по четкому графику, ограничиваясь, как правило, 40–50 рабочими часами в неделю Такая практика отображала прежде всего существующие социальные нормы (а также соответствующие юридические требования или профсоюзные соглашения), определяющие, сколько времени должны работать люди и в какое время должны продаваться товары и услуги Такая ситуация создавала множество неудобств для занятой части населения. Люди вынуждены были делать покупки либо в обеденный перерыв (в магазинах, работающих без перерыва на обед), либо в субботу (если магазин работал 6 дней в неделю) Посещение магазинов по воскресеньям не приветствовалось церковью или нередко даже запрещалось законом, подоплекой чему опять же были религиозные традиции и устои И лишь предприятия индустрии развлечения и отдыха, такие как кинотеатры, бары, рестораны и спортивные залы, продлевали свой режим работы на выходные дни и работали в вечернее время, когда у людей появлялось свободное время Однако и они были вынуждены выполнять определенные требования относительно режима работы, особенно в воскресные дни. Сегодня же эта ситуация стремительно меняется В некоторых наиболее прогрессивных сервисных компаниях в наше время предоставление услуг по схеме 24/7, т е

24 часа в сутки и 7 дней в неделю, уже стало нормой (кроме того, по всему миру). Факторы, способствовавшие переходу сервисных организаций на расширенный график работы, описаны во врезке "Менеджеру на заметку".

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Доводы в пользу увеличения продолжительности рабочего дня

Можно назвать как минимум пять факторов, способствующих переходу сервисных фирм к предоставлению своих услуг семь дней в неделю и по расширенному графику. Они отражают экономические, юридические, социальные, культурные и технологические особенности развития современного общества.

- *Экономическое давление со стороны потребителей.* Сегодня становится все больше семей, в которых работают оба взрослых, а также работающих одиноких людей, которым удобнее делать покупки и пользоваться различными услугами после работы. При этом как только один из магазинов или какая-нибудь сервисная фирма продлевает часы своей работы, чтобы отвечать потребностям этого сегмента рынка, конкуренты вынуждены следовать ее примеру. Лидерами в этом направлении часто становятся предприятия розничной торговли.
- *Изменение законодательства.* Следующим фактором стал отход (сопровождавшийся горестными причитаниями многих) от традиционных религиозных правил, согласно которым определенный день недели (в христианской культуре это воскресенье) должен быть на законодательном уровне объявлен выходным для всех людей, независимо от их религиозных убеждений. Понятно, что в многонациональных странах вопрос, какой день следует выбрать выходным, был весьма спорным. Так, у иудеев и адвентистов седьмого дня священной считается суббота, у мусульман святой день – пятница. Своих версий не выдвигали разве что агностики и атеисты. В последние годы влияние таких законодательных норм в странах Запада постепенно снижается, однако в некоторых регионах оно все еще остается значительным. Так, например, в Швейцарии практически вся розничная торговля по воскресеньям прекращается. Продолжают работать только хлебные магазины, поскольку швейцарцы традиционно привыкли покупать воскресным утром свежевыпеченный хлеб.
- *Экономические стимулы для повышения эффективности использования основных фондов и денежных средств.* Значительная часть капитала сервисных фирм обычно инвестируется в сервисные помещения. Дополнительные издержки на оплату труда в сверхурочное время обычно относительно невелики (особенно если компания нанимает работников на неполный рабочий день, которым не выплачиваются премиальные и сверхурочные); если же такой режим работы позволяет сократить очереди и повышает прибыльность предприятия, он становится экономически привлекательным. На закрытие крупного сервисного предприятия, например супермаркета, на ночь и на открытие его утром компания затрачивает определенные средства, в то время как системы вентиляции и освещения все равно должны работать всю ночь, как и служба ночной охраны. Таким образом, даже если количество дополнительно обслуженных покупателей невелико, операционные и маркетинговые преимущества круглосуточной работы таких предприятий неоспоримы. *Наличие желающих работать в "неурочное время".* Изменение стиля

довольно большой группы людей, готовых работать в ночное или вечернее время. Значительная часть этой группы составляют студенты, которые ищут заработка в свободное от занятий время; другие просто работают целый день в одном месте и подрабатывают по вечерам; кому-то днем надо присматривать за детьми, а кому-то просто нравится работать ночью, а днем отсыпаться и отдыхать; есть и нуждающиеся в любой оплачиваемой работе, независимо от времени суток.

- *Самообслуживание с использованием автоматики.* Оборудование для самообслуживания сегодня стало довольно надежным и простым в использовании. Многие автоматы, кроме металлических и бумажных денег, также принимают оплату по кредитным карточкам. Особенно целесообразна установка полностью автоматизированных систем в местах, в которых слишком дорого постоянно иметь обслуживающий персонал. Если машины не нуждаются в постоянном техническом обслуживании и хорошо защищены от варварских посягательств, дополнительные расходы при переходе на такой 24-часовой режим обслуживания сводятся к минимуму. По сути, порой намного выгоднее обеспечить круглосуточную работу автоматов, чем постоянно включать и выключать машины, особенно если они разбросаны территориально.

Реакция на стремление потребителей к повышенному удобству

Первыми, кто отреагировал на потребность клиентов в повышенном удобстве сервиса, были американские и канадские розничные продавцы, примеру которых сегодня начинают следовать предприниматели из других стран. Тенденция, которая зародилась в аптечной торговле (аптеки уже давно работали с раннего утра до позднего вечера) и магазинах товаров повседневного спроса, сегодня широко распространилась на множество других предприятий розничной торговли, начиная со станций техобслуживания и заканчивая ресторанами и супермаркетами, которые начали работать круглосуточно.

Стремление потребителей к удобству не ограничивалось удобными часами работы и местом расположения сервисного предприятия и относилось не только к основным продуктам. Люди нуждались в свободном доступе к дополнительным услугам, особенно информационным, а также к всевозможным удобным службам предварительного заказа и справочным службам.

Появилось огромное количество семей, в которых работают и муж, и жена. Современные потребители поглощены работой и личной жизнью, и у них не хватает времени, чтобы ходить по банкам, страховым компаниям и даже по магазинам. Они ожидают, что услуги будут доступны для них в любое время, удобное для них, а не для поставщика услуг, т.е. им нужна большая продолжительность рабочего дня и легкий доступ к услугам. И больше всего прочего они хотят, чтобы возникшие проблемы решались в результате одного звонка, без хождения по разным офисам и длительных переговоров по телефону.

Использование телефонных сервисных центров

Во многих сервисных отраслях, чтобы выяснить какой-либо вопрос, клиенту необходимо было дозвониться в конкретный магазин или компанию, причем непременно в рабочее время. Однако, по примеру отелей и авиакомпаний, в последнее время многие сервисные компании создали специальные сервисные центры, дозвониться в которые можно по единому номеру независимо от места нахождения клиента. Некоторые

сервисные центры обслуживают сами поставщики услуг, другие организации на основе контракта доверяют эту работу специализированным организациям или лицам (например, многие гостиничные сети передают функции по предварительному заказу номеров независимым посредникам, работающим по контракту). А как только фирма отказывается от локального телефонного обслуживания и переходит к использованию централизованной системы, клиенты могут и хотят дозваниваться в нее из очень отдаленных районов. По этой причине, чтобы избавить потребителя от расходов, связанных с оплатой междугородных переговоров, многие компании используют бесплатные для клиента телефонные номера. А как только одна из фирм в отрасли начинает предлагать потребителям такие услуги, ее конкуренты, как правило, вынуждены очень скоро последовать ее примеру

Увеличение продолжительности рабочего дня необходимо для международных компаний, клиенты которой проживают в странах (или регионах), расположенных в разных часовых поясах. Представьте себе фирму, которая обслуживает клиентов от атлантического до тихоокеанского побережья Северной Америки. Разница во времени между Нью-Йорком и Лос-Анджелесом, например, составляет три часа. Поэтому, если, скажем, телефонный коммутатор прекращает работу в 5 часов вечера по времени Восточного побережья, то живущие по тихоокеанскому времени жители Западного побережья уже к двум часам будут отрезаны от абонентов, живущих на Востоке страны (проблема еще усугубляется в случае, если абоненты находятся на Аляске или на Гавайях, где в этот момент будет всего 12 часов утра. Если же поставщик услуг базируется на Западном побережье, ситуация будет диаметрально противоположной. Представьте, например, канадскую компанию, расположенную в Ванкувере, офис которой открывается в 8.30 по тихоокеанскому времени. К этому времени в Галифаксе, Новая Шотландия (провинция в Канаде), будет 12.30, а в Сент-Джонсе, Ньюфаундленд (который расположен в своей временной зоне), уже 13.00.

И даже имея доступ к поставщику услуг с 8.30 до 17.00, клиенты могут считать такой график неудобным, поскольку многие из них хотят иметь возможность дозвониться в офис из дома (например, ошибку в банковской распечатке вы, по всей видимости, обнаружите только вечером, просматривая дома после работы полученную почту).

Когда какая-либо сервисная североамериканская компания объявляет, что отныне намерена предоставлять свои услуги ежедневно и по всему континенту, т.е. с раннего утра в Ньюфаундленде, до полночи на Аляске и на Гавайях, ее менеджерам не потребуется много усилий, чтобы подсчитать, что телефонная служба сервисной поддержки клиентов должна будет работать как минимум 18 часов в день. В таком случае, почему бы такой компании не перейти на круглосуточный режим работы и таким образом не приспособиться к потребностям организаций, работающим 24 часа в сутки, а также к тем отдельным потребителям, которые работают по нетрадиционному графику и очень рано встают и очень поздно ложатся? Решение будет зависеть от приоритетов фирмы, денежных затрат, связанных с переходом на новый график работы, а также от того, насколько ценным будет такое изменение с точки зрения клиентов. При этом следует помнить, что если увеличение часов работы сервисного центра, работающего с помощью телефонной связи, влечет за собой повышение затрат за каждый дополнительный час, то Web-сайт доступен для потребителей круглые сутки и очень удобен и выгоден, если операции можно проводить без поддержки персонала (кроме, разумеется, работников, занимающихся обслуживанием компьютерных систем и серверов).

Службы поддержки

Для приобретения большей части промышленных товаров необходимы различные сопутствующие услуги, начиная с финансовых услуг и обучения персонала правилам пользования и заканчивая транспортировкой и технической поддержкой. Совершенно очевидно, что сегодня конкурентоспособность производителей промышленных товаров и на общенациональном, и на глобальном рынке так же, как от качества основного продукта, зависит от доступности и качества таких услуг. Все в большей мере и производственные, и сервисные компании при оказании услуг, потребность в которых выражают их клиенты, пользуются компьютеризированными системами. В свою очередь обслуживание таких систем само по себе представляет отдельную сервисную отрасль, связанную с обработкой предметов, находящихся в собственности людей.

Мощные компьютерные системы и программное обеспечение для них сегодня продаются пользователям всего мира. Несмотря на то, что компьютерный рынок представлен множеством фирм, работающих в узких нишах, крупные компьютерные системы поставляют всего несколько международных компаний. Хотя сферы применения компьютеров можно перечислять практически бесконечно, ценны они лишь тогда, когда работают либо готовы к работе. Сбои в работе компьютерных систем могут привести к поистине катастрофическим последствиям как для самих пользователей, так и для их клиентов. Поддержка в рабочем состоянии невероятного количества оборудования и программного обеспечения, а также помощь клиентам в планировании их будущих потребностей — весьма прибыльный бизнес, привлекающий множество поставщиков услуг, начиная от международных корпораций и заканчивая небольшими локальными компьютерными сервисными фирмами.

Исторически сложилось так, что техническое обслуживание и ремонт компьютерной техники, как правило, осуществляется на месте. Близость расположения к пользователю обеспечивает локальным фирмам, занимающимся продажей компьютерной техники, значительное преимущество перед производителями оборудования, услуги которых к тому же обычно дороже. Учитывая разброс уровней образования в разных странах пребывания, в которых продается их техника, таким мировым производителям, как, например, *Hewlett-Packard*, довольно сложно обеспечивать одинаковые стандарты обслуживания для своих клиентов по всему миру, что представляет серьезную проблему, если речь идет о сложнейшей технике и необходимости ее ремонта в максимально короткое время.

Если клиент зависит от круглосуточной работы автоматики или возможности получать услуги 24 часа в сутки, простои по техническим причинам могут привести к непоправимым последствиям. При оказании услуг в критических, аварийных ситуациях огромную роль играют не только люди, но и оборудование и процессы. Когда компьютер выходит из строя, это может повлечь за собой как незначительный личный дискомфорт, так и остановку работы целых цехов; поломка трансформатора приводит к прекращению электроснабжения; если ломается система подогрева, то при падении температуры ниже нуля трубы отопительной системы лопаются. В некоторых случаях такие аварийные проблемы решают дежурные ремонтники, которых на место аварии вызывают по пейджеру или по мобильному телефону. Команда прибывает на место, осматривает объект и предпринимает необходимые меры. Однако, благодаря использованию современных средств телекоммуникации, инженеры многих высокотехнологических компаний, например *Hewlett-Packard* и *IBM*, нередко могут установить и устранить проблемы технического и программного обеспечения непосредственно из сервисного центра, расположенного на значительном отдалении от поломанного оборудования, порой даже на противоположной стороне земного шара.

Революционные изменения процесса предоставления услуг благодаря техническому прогрессу

Бурное развитие технологий за последние 25 лет оказало огромное влияние на способ создания и предоставления услуг потребителям Разработки в сфере телекоммуникаций и, в частности компьютерных технологий, послужили толчком для множества инноваций в системе предоставления услуг. Важнейшим следствием стало то, что теперь клиент часто может обходиться без помощи сотрудника компании и обслуживать себя самостоятельно Благодаря этому клиент экономит время, а сервисные компании добиваются повышения эффективности своей работы. Кроме того, что автоматы позволяют заменить живую рабочую силу, они могут работать беспрерывно круглые сутки и их можно разместить в таких местах, в которых использование полноценного обслуживающего персонала было бы невыгодным с экономической точки зрения А услугами, которые предоставляются по телефону или через Web-сайты компании, вообще можно воспользоваться из любого места, где есть телефон и доступ в Internet.

Появившиеся в последнее время автоматизированные киоски позволяют клиентам самостоятельно выполнить множество самых разных операций. Все чаще и чаще в сервисном бизнесе находят употребление новейшие достижения технологий Среди автоматов для самообслуживания, используемых уже свыше 25 лет, самым известным стал банкомат. Это устройство оказалось поистине революционным открытием в сфере предоставления розничных банковских услуг, которые теперь можно получить ежедневно и круглосуточно, круглый год и из множества самых разных мест, зачастую довольно сильно отдаленных от традиционных филиалов банков. Чтобы расширить географическую зону, в пределах которой банковские услуги будут доступны клиентам, банки объединяются в региональные, общенациональные и международные партнерские сети. Благодаря этому один банк может обслуживать клиентов банков-партнеров, взимая с них за это определенную плату. Понятно, однако, что если банкоматы какого-либо банка, используемые клиентами, работают под марочным названием другого банка или сети, то имидж и идентичность этого банка несколько размываются. Кроме того, серьезному испытанию в данном случае подвергаются социально-общественные связи между клиентами и банковскими сотрудниками, которые зачастую играют основную роль в формировании постоянной клиентуры.

Во многих странах банки сегодня сокращают количество своих филиалов и заменяют их более дешевыми электронными каналами обслуживания, стремясь таким образом повысить свою эффективность и удержаться на плаву на этом весьма конкурентном рынке. Однако следует признать, что далеко не все клиенты любят и хотят пользоваться оборудованием для самообслуживания. Это означает, что при переводе потребителей на использование новых электронных каналов банкам следует разрабатывать различные стратегии для разных рыночных сегментов, а также признать существование определенной части клиентов, которые никогда по собственной воле не откажутся от столь любимых ими контактов с банковскими служащими. Еще одним привлекательным для многих клиентов способом, возможно, просто по привычке, остается банковское обслуживание по телефону.

Не так давно банк *Bank of Montreal* совместно со своим чикагским подразделением *Harris Bank* организовал виртуальное банковское предприятие, получившее название *mbanx*. Услугами этой компании можно воспользоваться в любое время суток по телефону, с помощью банкомата, факсимильной связи и через Internet.

Реклама и сбыт услуг в киберпространстве

За последние 25 лет резко возрос объем продаж товаров и услуг по телефону. Несколько позже предприниматели начали все чаще использовать преимущества электронных каналов сбыта и предлагать новые виды услуг, которые можно доставить клиенту в офис или на дом с помощью компьютера и Internet. Отметим самые последние достижения, вызвавшие повышенный интерес делового мира.

- Появление мобильных телефонов с так называемыми "смарт-картами", которые позволяют пользователям подключаться к Internet из любого места.
- Разработка технологии распознавания голосового сигнала, позволяющей потребителям предоставлять информацию и делать запрос на приобретение услуги, просто говоря в телефон или в микрофон.
- Создание Web-сайтов, с помощью которых можно получить информацию, принять заказ и даже использовать их как канал предоставления услуг (если речь идет об информационных услугах).
- Широкое распространение "смарт-карт" с микросхемой, позволяющей хранить подробную информацию о клиенте и использовать это устройство как своеобразный электронный кошелек для цифровых денег. Конечная цель банковского самообслуживания заключается в создании такой "смарт-карты", которая будет использоваться не только в качестве электронного бумажника для большого количества операций, но и будет пополняться с помощью специального считывающего устройства, подсоединенного к компьютерному модему пользователя.

Очевидно, что сотрудники сервисных организаций и клиенты для связи между собой могут использовать средства мобильных телекоммуникаций. Исследования французского рынка показали, что если персонал, работающий с клиентами, снабжен мобильными телефонами, то качество и скорость обслуживания заметно возрастают; однако следует признать, что в особо сложных ситуациях потребители по-прежнему предпочитают личное общение [6]. Наиболее передовые сервисные структуры основаны на предоставлении клиентам как можно большего количества вариантов на выбор: некоторые люди предпочитают лично общаться с представителем компании, другим удобнее воспользоваться телефоном, а третьи тяготеют к анонимности и высокой степени контроля, свойственным обезличенным каналам связи. Многие люди, прежде чем что-то купить, предпочитают пойти в магазин и лично рассмотреть приглянувшийся им товар; другие смотрят рекламные демонстрации товаров по телевидению. Чтобы заказать понравившийся продукт, им достаточно набрать указанный на экране бесплатный телефонный номер. Кто-то любит полистать красивый каталог и затем оформить заказ по почте или по телефону. И наконец, все больше покупателей узнают информацию о продуктах и приобретают их через Всемирную Паутину. В любом случае, даже если основной продукт остается неизменным, появление кардинально новых систем сбыта означает резкое изменение природы сервисного опыта в целом по мере снижения степени контакта между сервисной компанией и клиентами.

Материальные свидетельства в сервисном пейзаже

Понятие материального, физического свидетельства, одного из элементов модели 8Ps интегрированного менеджмента услуг, относится к материальным объектам, с которыми потребитель сталкивается в процессе получения услуги в сервисной среде, а также к материальным обозначениям, используемым в коммуникативных целях, например в

рекламе, различной символике или логотипах торговых марок Наиболее яркое материальное свидетельство потребитель получает в том случае, когда он приходит на сервисное предприятие и лично наблюдает за работой сотрудников Термин *сервисный пейзаж*, предложенный Мэри Джо Битнер, используется для описания стиля физической среды, в которой происходит взаимодействие клиентов и обслуживающего персонала [7].

Дизайн сервисного пейзажа

Сервисный пейзаж способен оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на все пять органов чувств человека, поэтому современные фирмы сферы услуг уделяют его дизайну все больше и больше внимания Приведем несколько примеров

- Многие традиционные фирмы, предоставляющие услуги юридического характера, стремятся создать впечатление солидной официальности Их офисы, вход которых часто украшает медная табличка, обычно оформлены деревянными панелями, дорогой мебелью в классическом стиле, интерьер выдержан в строгих тонах, стены заставлены высокими стеллажами с толстыми юридическими справочниками в роскошных кожаных переплетах Кроме того, в таких фирмах, как правило, действуют очень жесткие правила относительно одежды сотрудников
- Авиакомпании сегодня нанимают на работу специальных консультантов по дизайну, которые помогают им разработать дизайн авиалайнеров и униформу служащих, отличные от конкурентов Иногда стюардесс некоторых компаний, одетых в черную или синюю униформу, нельзя отличить от стюардесс других, но в ряде авиакомпаний девушки одеты в уникальные костюмы, которые позволяют безошибочно определить, что это, например, сотрудницы *Singapore Airlines* или *British Airways.*
- В последнее время в результате появления все большего количества тематических (специализированных) ресторанов, возникла целая отрасль ресторанного дизайна Настоящий или поддельный антиквариат, мебель, картины, ковровые покрытия, освещение, живая музыка или фоновое музыкальное сопровождение — все это призвано создать желаемый имидж и запоминающийся стиль, который связан с тем, на какой кухне специализируется ресторан.
- Все больше дорогих отелей превращаются сегодня в настоящие произведения архитектурного искусства Некоторые из них занимают классические здания, в которых ценой огромных затрат проведена такая роскошная реконструкция, о которой в прошлом не приходилось и мечтать. Антикварная мебель и ковровые покрытия в точности воссоздают старинный стиль помещений. В отелях современного типа часто замечательны прекрасные просторные холлы, в которых открытые лифты взмывают вверх, окруженные брызгами фонтанов. Курортные отели инвестируют неимоверные суммы на разбивку садов и цветников на своей территории, уход за оранжереями с экзотическими растениями.

Это как театр, в котором декорации и освещение, музыка и звуковые эффекты, а также костюмы актеров (в нашем случае, форма сотрудников) и публика в зале (в нашем случае, клиенты) — все это способствует созданию определенной атмосферы, в которой идет сервисное "представление". В некоторых случаях для позитивного воздействия сервисного пейзажа используются звуки, запахи и текстура физических поверхностей. Там, где подают пищу и напитки, большую роль, несомненно, играют вкусовые качества. Сервисный пейзаж играет важнейшую роль, помогая клиентам, особенно тем, которые пользуются услугами данного предприятия впервые, понять,

чего им следует ожидать с точки зрения как стиля, так и качества обслуживания. Поскольку услуги представляют собой неосязаемый продукт и их качество нельзя оценить заранее, а иногда даже и после оказания услуги, клиенты ищут каких-либо свидетельств уровня качества обслуживания до того, как они сделают выбор Именно поэтому особенно важно первое впечатление Однако, по мере того как человек входит в двери сервисного предприятия и попадает в помещение, он приобретает все более и более полный опыт и формирует более подробное мнение Несомненно, некоторые посетители опытнее, чем другие Предлагаем вам ознакомиться с впечатлениями, записанными так называемым "тайным покупателем" Его задача заключалась в оценке бакалейного отдела одного из супермаркетов в Торонто (врезка "Сфера услуг примеры и перспективы")

Конечно, многие сервисные пейзажи носят чисто функциональный характер Фирмы, которые стремятся сформировать имидж компании, предоставляющей ограниченные недорогие услуги, располагают свои простые помещения, порой смахивающие на складские, в недорогих районах, они максимально экономно используют площади; их работники одеты в недорогую практичную униформу (вспомните ярко-красные фартуки служащих сети *Home Depot*) Однако следует отметить, что сервисный пейзаж не всегда способствует формированию такого восприятия потребителей и, следовательно, такому их поведению, какого ожидают его создатели. Исследовательница В. Обер-Гамэ заметила, что клиенты часто весьма творчески подходят к использованию площадей и объектов разного назначения [8]. Так, например, бизнесменам обычно нравится пользоваться столиком в ресторане как временным письменным Рядом с тарелками и стаканами они ставят на него "лэптоп", раскладывают бумаги и мобильный телефон И умные предприниматели должны обращать внимание на такого рода тенденции, поскольку вполне вероятно, что их дальнейшее развитие в конце концов приведет к созданию принципиально новой сервисной концепции!

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

"ОТПРАВЛЯЕМСЯ ЗА ПОКУПКАМИ" (ПРОГРАММА, КОТОРУЮ МОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ И В СОСЕДНЕМ С ВАМИ МАГАЗИНЕ)

Пять критериев оценки:

- персонал
- сервис в магазине
- креативность
- богатство выбора
- общая атмосфера в магазине

"Отправляемся за покупками" — так называется исследование бакалейных магазинов, проводимое при участии так называемых "тайных покупателей" для оценки уровня обслуживания, подготовки персонала, эффективности схем сбыта товара, материальных запасов и общей атмосферы магазина.

Loblaws, #029

650 Dupont St. & Christie, Торонто

Только зайдя в магазин, ощущаешь удивительно приятные запахи, долетающие из киосков *Movenpick*, расположенных вдоль всего зала. Самое главное здесь то, что в одном месте можно купить все необходимое. Большим удобством можно также считать наличие в магазине аптечного киоска, химчистки, винного отдела, Internet-

кафе, банкоматов и пр Все здесь отличается большим размахом Проходы между рядами широкие, вывески и указатели, расположенные по всему залу, крупные и четкие Музыка, освещение и ароматы способствуют созданию у покупателя хорошего настроения и ощущения комфорта

Перед выходом расположено 14 касс, пять из которых обслуживают покупателей Кассовое обслуживание полностью автоматизировано благодаря использованию компьютерных систем сканирования Кассиры предлагают пластиковые пакеты и бумажную упаковку для покупателей, которых волнует проблема охраны окружающей среды Тележки для товаров чистые и удобно расставлены перед входом в зал Для того чтобы воспользоваться такой тележкой, необходимо внести залог в размере 1 долл Достаточно места для размещения тележек выделено и за пределами здания

После беглого осмотра выявлено, что ценники на товарах точные и читабельные Общее впечатление таково, что товары на полках расставлены удобно и экономично и так, чтобы ряды между ними хорошо просматривались системами видеонаблюдения Продукты, продающиеся под частной торговой маркой супермаркета *Presidents' Choice*, активно рекламируются по всему магазину

Внутренний маркетинг

На крупных плакатах и вывесках по всему магазину и на его фасаде рекламируются еженедельные рекламные акции Здесь не реализуются программы использования дисконтных карточек для постоянных покупателей или скидок по предоставлении вырезанного рекламного купона, но прямо на прилавках лежат купоны магазина Здесь как и в других магазинах, принимаются купоны производителей товаров На дисплеях, удачно расставленных по всему торговому залу, демонстрируются различные возможности магазина и товары Эта информация воздействует весьма эффективно и стимулирует непланируемые покупки, но мониторы при этом не загромождают проходов между рядами и не мешают передвижению покупателей по магазину Однако следует отметить, что несмотря наэффективную рекламу товаров с помощью видеорекламы, некоторые очевидные возможности явно упущены В магазине также есть специализированные стеллажи для стимулирования сезонных продаж В общем и целом организация внутреннего маркетинга и рекламы весьма впечатляющи

Персонал

Обслуживание клиентов в этом магазине – однозначно не тот аспект сервисной деятельности, который канул в прошлое Работники магазина достаточно активно помогают покупателям и в общем явно испытывают удовлетворение от своей работы Они одеты в чистую и хорошо выглаженную униформу При необходимости найти какой либо товар помощь служащих торгового зала была быстрой и эффективной Покупателю указывают нужное направление, однако прямо к товару не провожают

Бакалейный отдел отличается чистотой и большим выбором В гастрономическом отделе так же чисто, продукты расположены на стеллажах аккуратно и продумано В рыбном отделе хороший выбор, продукты сегодняшнего улова и имеют свежий и привлекательный вид Можно воспользоваться услугами мясника Во всех отделах работники знающие и предприимчивые

Общее впечатление

Главное преимущество магазина заключается в том, что все необходимые товары можно купить под одной крышей Здесь каждый сможет найти что-то на свой вкус, потому как выбор представлен самыми разнообразными видами и сортами товаров Единственным недочетом оказался мясной отдел Ценники с наименованиями были пропитаны жиром, сам отдел также не блистал чистотой

Общая оценка магазина — отлично. Прекрасное место для приобретения товаров; уровень вполне достаточен для того, чтобы покупатели захотели вновь вернуться в этот супермаркет

Общая оценка — отлично по четырем критериям.

Воспроизводится с разрешения по тексту в *Canadian Grocer*, November 1997, p. 38.

Роль физической среды

Физическая среда помогает сервисной компании создать нужную атмосферу и наладить желаемые взаимоотношения между клиентами и сотрудниками компании Вспомните, как эффективно используют концепцию сервисного пейзажа для продвижения своих услуг парки культуры и отдыха Аккуратные аллеи парков *Disneyland* (США) и *Legoland* (Дания), которые существуют сегодня не только в этих странах, плюс красочные наряды служащих — все это способствует созданию атмосферы веселья и радости, которая окружает посетителя, как только он заходит в ворота парка, и сопровождает его на протяжении всей прогулки А теперь представьте себе офис солидной фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, например консультационные или юридические Оформление, стиль, дизайн, мебель — все здесь, как правило, предельно элегантно и призвано произвести на посетителя впечатление надежности и солидности

Материальные свидетельства и сопутствующая атмосфера влияют на поведение клиентов тремя способами

1. Как средство привлечения внимания клиентов, позволяющее выделить данный сервисный пейзаж среди заведений конкурентов и привлечь потребителей целевых сегментов
2. Как средство донесения сообщения, в котором используются символические знаки и которое направлено на конкретную аудиторию и несет в себе информацию о об уникальной природе и качестве обслуживания в данном заведении
3. Как средство формирования при использовании цветовых, текстурных, звуковых, ароматических и пространственных конструктивных решений впечатления, способствующего повышению склонности к потреблению клиентами определенных товаров или услуг

Хорошим примером того, как удачный дизайн сам по себе используется в качестве мощного маркетингового инструмента, служат антикварные магазины Вот что по этому поводу сказал Филип Котлер

Многие торговцы антиквариатом для создания нужной атмосферы при расстановке товаров в своем магазине используют принцип "организованного хаоса" Благодаря этому покупатель, входя в магазин, замечает несколько стоящих вещиц среди груд ненужного хлама, и такие вещицы беспорядочно расставлены по всему магазину При этом продавец в разговоре и своим поведением старается создать впечатление, что плохо разбирается в ценности своих товаров, что он совершенно не представляет реальную цену той или иной вещи Поэтому покупатель начинает довольно тщательно просматривать товары в надежде обнаружить работу великого художника XV–XVIII столетия среди запыленных полотен неизвестных авторов В конце концов он останавливается на покупке вещи, которую он посчитает ценной При этом он и не догадывается, что сама организация товаров в магазине призвана была создать загадочную атмосферу поиска спрятанного сокровища [9]

Еще одним ярким примером повышенного внимания к сервисному пейзажу служат курортные отели. Так, в специализированных курортных "деревнях" *Club Med* сделано все, чтобы создать атмосферу беззаботности и чувства того, что человек на время отпуска оставил все дела и отдыхает. Очевидно, что новые курортные зоны не только отличаются по сравнению с *Club Med* более высоким уровнем комфорта, но и заимствуют подходы, используемые в развлекательных парках отдыха, создавая атмосферу полета фантазии и полного морального отдыха. В данном случае, по всей видимости, наиболее ярким примером будет Лас-Вегас. По мере того как конкуренция между бесчисленными казино города набирает все большие обороты, индустрия Лас-Вегаса постепенно перепозиционируется и превращает город, который в одной из лондонских газет не так давно был назван "электронным Содомом и Гоморрой", в семейно-ориентированный центр досуга. Конечно, от азартных игр в городе не откажутся, однако с недавнего времени многие крупные отели начали организовывать поистине великолепные развлекательные мероприятия и аттракционы, например, воспроизведение извержения вулкана или морского сражения. Здесь даже есть места, воспроизводящие живописные уголки Венеции с ее бесчисленными каналами.

Роль посредников в сервисном бизнесе

Многие сервисные фирмы считают экономически выгодным перепоручать выполнение некоторых операций другим компаниям. Чаще всего это касается дополнительных сервисных элементов. Так, например, хотя транспортные компании и отели для предоставления информации клиентам, оформления предварительных заказов, приема платежей и продажи билетов все чаще применяют такие способы, как сервисные телефонные центры и Internet, они продолжают широко использовать услуги различных туристических агентств. И, конечно, большинство производителей физических товаров для хранения и продажи своей продукции конечному пользователю прибегают к помощи специализированных сетей розничной торговли, которые также нередко занимаются предоставлением информационных и консультационных услуг, приемом заказов, доставкой и установкой продаваемого ими оборудования, расчетами и решением некоторых проблем; в некоторых случаях, они даже выполняют ремонт и модернизацию.

Передача полномочий на оказание конкретных дополнительных услуг

На рис. 10.3 представлена схема так называемого "цветка услуги", отображающая, как непосредственный поставщик услуг может использовать одного или нескольких посредников для предоставления клиентам полного пакета услуг. В данном примере основной продукт, а также некоторые дополнительные услуги информационного и консультационного характера поставляет непосредственно поставщик. Остальные же дополнительные услуги, входящие в полный сервисный пакет, добавляет посредник, чем обеспечивается полнота сервисного предложения компании. В некоторых случаях компания может воспользоваться услугами нескольких специализированных посредников, каждый из которых предоставляет ту или иную специфическую услугу. В такой ситуации одной из основных задач оригинального поставщика становится контроль над общим сервисным процессом. Он должен добиться, чтобы каждый элемент, предлагаемый посредниками, соответствовал общей концепции обслуживания и способствовал формированию последовательного и гладкого сервисного процесса.

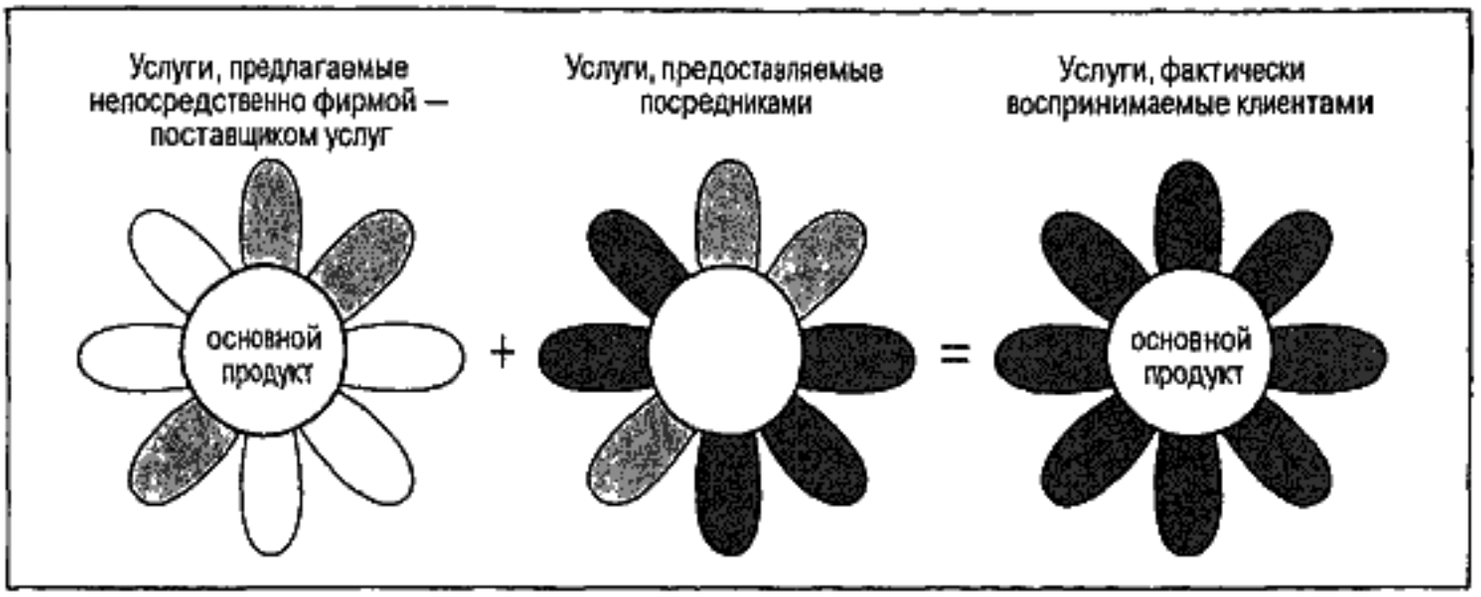


Рис. 11.3. Распределение ответственности за выполнение дополнительных элементов обслуживания

Франчайзинг

Следует отметить, что даже основной сервисный продукт может производить посредник. В этом заключается суть такого типа партнерства, как франчайзинг. В последнее время франчайзинг стал весьма распространенным способом распределения эффективной сервисной концепции во множество мест без существенных капиталовложений, которые потребовались бы для быстрого строительства и последующего управления сервисными предприятиями, находящимися в собственности компании. Компания-франчайзер заключает договор с предпринимателем (франчайзи), располагающим временем и средствами, которые он готов инвестировать в заранее разработанную франчайзером сервисную концепцию. В обмен на это франчайзер проводит обучение персонала принципам ведения дела на конкретном рынке сбыта, предоставляет необходимые запасы и оборудование и обеспечивает рекламную поддержку на общенациональном или региональном уровне, дополняющую рекламную деятельность франчайзи на локальном уровне (франчайзи должен оплачивать рекламу и вести ее в точном соответствии с правилами, установленными франчайзером).

Один из недостатков передачи прав на ведение некоторых видов сервисной деятельности франчайзи заключается в потере в определенной степени контроля над системой предоставления услуг и, следовательно, над тем, что чувствуют и переживают клиенты в ходе фактического сервисного контакта. Обеспечить, чтобы фирма-франчайзи в точности придерживалась всех правил и процедур, разработанных франчайзером, очень трудно, однако это непременное условие для эффективного контроля над качеством обслуживания. Франчайзеры, как правило, стремятся к контролю надо всеми аспектами сервисного процесса, для чего они заключают контракты, в которых подробнейшим образом описываются стандарты обслуживания, процедуры, сценарии и принципы физических презентаций. Компания-франчайзер обычно осуществляет контроль не только над результатами деятельности франчайзи, но и над сервисным пейзажем предприятий-франчайзи, над производительностью труда сотрудников и над соблюдением графика обслуживания. Постоянная проблема этой формы сотрудничества заключается в том, что, по мере того как франчайзи набирается опыта работы на определенном рынке, его начинают раздражать платежи, которые ему приходится выплачивать франчайзеру, и он начинает полагать, что сможет работать эффективнее, избавившись от множества ограничений, которые накладывает на него договор франчайзинга. Возникающие из-за этого конфликты часто приводят к судебным разбирательствам между двумя партнерами.

Лицензионные и дистрибьюторские соглашения

Альтернативой такому способу партнерства, как франчайзинг, стало лицензирование фирма выдает другому поставщику лицензию на право действовать от его лица и реализовывать его основной продукт Так, компании, занимающиеся автомобильными грузовыми перевозками, вместо организации собственной сети филиалов обычно нанимают независимых агентов для работы в различных регионах Они также могут прибегнуть к иному варианту заключить контракт с другим независимым перевозчиком водители которого будут перевозить грузы на своих грузовиках, вместо того чтобы закупать дополнительную технику и нанимать водителей на полный рабочий день Учебные заведения часто выдают лицензию другим институтам и университетам на использование разработанных ими учебных курсов

В сфере финансовых услуг часто применяются так называемые дистрибьюторские соглашения Так, например банки, которые хотят начать предоставлять инвестиционные услуги, часто выступают как дистрибьюторы взаимных фондов, созданных инвестиционными компаниями не имеющими своих эффективных каналов распределения Многие банки также по распоряжению страховых компаний торгуют страховыми продуктами Они взимают комиссионные за продажи, но обычно не занимаются выплатой страховок при подаче страховых исков

Резюме

"Где, когда и каким образом?" Ответы на эти три вопроса и образуют основу стратегии предоставления услуг На восприятие потребителем услуги влияет как уровень сервиса, так и сам процесс обслуживания Вопрос "где", конечно, касается места, где клиенту предоставляется основной продукт, одна или несколько дополнительных услуг или полный сервисный пакет В этой главе представлена классификационная схема, позволяющая рассмотреть и оценить разные стратегии выбора места оказания услуги когда клиент приходит на место предоставления услуг, когда сервисный персонал приезжает на дом или на рабочее место потребителя, и наконец, множество вариантов, при которых обслуживание осуществляется на расстоянии с помощью физических либо электронных каналов Бурное развитие Internet и средств мобильной телекоммуникационной связи позволяет сегодня осуществлять обслуживание в киберпространстве, благодаря чему клиенты могут пользоваться услугами в любое удобное для них время Решая вопрос "когда", компания определяет график выполнения работ и оказания услуг Постоянно возрастающая потребность современных клиентов в более доступном и удобном обслуживании вынуждает многие сервисные фирмы продевать рабочий день, вплоть до работы по схеме "24/7", т е работать круглые сутки и без выходных Вопрос "каким образом" касается процедур и каналов предоставления клиентам основной и дополнительных услуг Огромное влияние на возможности выбора альтернативных способов оказывает стремительный технический прогресс Более подробное обсуждение использования новых технологий в сервисной сфере представлено в главе 18

Многие сервисные организации сегодня располагают огромным выбором вариантов, и их первоочередная задача заключается в том, чтобы выбрать такой канал сбыта, который лучше всего соответствует потребностям их целевого сегмента, сохраняя при этом приемлемый уровень цен и других затрат (включая затраты времени и усилий) Отвечая на стремление потребителей к более гибкому доступу к услуге, компании предлагают им на выбор самые разные каналы предоставления услуг Огромную роль в сервисном бизнесе играют различные способы посредничества, включая франчайзинг

ВОПРОСЫ

1. Сравните функциональную и физическую роли сервисных пейзажей в какой-либо сервисной организации (Приведите примеры из сферы розничной торговли, пассажирских авиаперевозок, гостиничного бизнеса и сферы здравоохранения)
2. Какие ключевые показатели должна учитывать фирма при разработке эффективной системы предоставления услуг? Какие основные решения приходится принимать при рассмотрении этих показателей?
3. Какие задачи в маркетинге и менеджменте возникают перед сервисной компанией при привлечении ею посредников?
4. В чем проявляются выгоды для потребителей от повышения гибкости графика обслуживания и удобства размещения сервисных предприятий? Какое влияние такие изменения оказывают на фирму и сервисный персонал?
5. В чем выигрывает и в чем проигрывает сервисная организация, работающая в розничной торговле, начав использовать электронные каналы сбыта параллельно с традиционной формой торговли, полностью заменив физические торговые точки электронными каналами (т е используя Web-сайты и электронную почту)? Приведите примеры

УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите любую сервисную организацию, с которой вы достаточно хорошо знакомы, и составьте простую блок-схему сервисного процесса Обозначьте "моменты истины", т е те критические точки процесса, которые оказывают решающее влияние на формирование общего впечатления потребителя об обслуживании и на уровень его удовлетворения данной услугой Поясните, почему именно эти точки считаются самыми важными? Что вы, как менеджер, предприняли бы для эффективного управления ими?
2. Проанализируйте пользу от использования новейших технологий, позволяющих повысить эффективность обслуживания, на примере одной или нескольких сервисных компаний Возможно ли более эффективное их использование? Какие варианты вы могли бы предложить?
3. Вспомните пять ситуаций, когда вам приходилось принимать участие в процессе самообслуживания По каждому примеру определите, какие мотивы побудили вас использовать такой метод обслуживания вместо того, чтобы воспользоваться услугами сервисного персонала
4. Используя те же пять примеров, проанализируйте, насколько удобно пользоваться оборудованием, какие умственные и физические усилия вам пришлось затратить, сколько времени вам потребовалось, не испытывали ли вы каких-либо негативных ощущений? В чем заключался потенциальный риск для вас как для потребителя (если таковой был)? Что вы могли бы порекомендовать для улучшения данного сервисного опыта?

КОММЕНТАРИИ

1. См., например, работы Regis McKenna, "Real-Time Marketing", *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 87–98; Jeffrey F. Rayport, John J. Sviokia, "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, November–December 1995; Regis McKenna, *Real Time* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
2. См. работу Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p. 78; Jean-Claude Larreche, Christopher Lovelock, Delphine Parmenter, *First Direct* (Fontainbleau: INSEAD; distributed by the European Case Clearing House, 1997).
3. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 218–220.
4. Web-сайт *Forrester Research*, www.forrester.com, December 1998.
5. Diane Brady, "How Barnes & Noble Misread the Web", *Business Week*, February 7, 2000, p. 63.
6. Marie-Christine Monnoyer-Longe, "Servuction and Mobile Telephony", *Service Industries Journal*, January 1999, p. 117–132.
7. Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, April 1992, p. 57–71.
8. Veronique Aubert-Gamet, "Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Reappropriation Process", *International Journal of Service Industry Managements*, January 1997, p. 26–41.
9. Philip Kotler, "Atmospherics As a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, April 1973, p. 48–64.

Глава 12

Увеличение ценности услуги за счет повышения качества и производительности

Не все, что имеет значение, можно сосчитать, и не все, что поддается подсчету, имеет значение.

— Альберт Эйнштейн

Одним из центральных моментов управленческой практики 1970-х годов был принцип производительности, который гласил: работать быстрее и эффективнее для максимального сокращения издержек. В 1980-е и 1990-е годы главный акцент делался уже на улучшении качества. В сфере услуг данная стратегия означает усовершенствование процесса обслуживания и, за счет этого, наибольшее удовлетворение клиента. С началом XXI века наблюдается возрастание интереса компаний к обеим этим стратегиям одновременно, что объясняется желанием обеспечить взаимовыгодное сотрудничество, т.е. повысить ценность услуг как для потребителя, так и для компании.

Исторически сложилось, что двумя основными задачами, которыми занимаются операционные менеджеры, были вопросы качества и производительности. Если для улучшения этих двух показателей требовалось тщательно отбирать персонал, обучать и умело управлять им либо пересматривать условия трудовых контрактов и должностные обязанности, в дело включался менеджер по персоналу. Однако до тех пор, пока исследователи не обнаружили, что степень удовлетворения потребителя напрямую и во многом зависит от качества обслуживания, маркетологи не уделяли ему должного внимания.

В широком смысле для повышения ценности услуг требуется разработать и реализовать программы повышения качества, которые будут способствовать усилению именно тех

преимуществ и выгод, к которым стремятся клиенты; параллельно с этим усилия, направленные на повышение производительности, должны снижать соответствующие издержки компании. В совокупности продуктивность и качество обслуживания представляют собой важнейший компонент так называемого комплекса 8Ps интегрированного менеджмента услуг Задача менеджеров в данном случае заключается в том, чтобы добиться того, чтобы программы усовершенствования, реализуемые в каждом отдельном случае, в общем способствовали достижению единой цели, а не противоречили одна другой, конкурируя между собой

В данной главе обсуждаются задачи, связанные с повышением качества обслуживания и производительности* сервисных организаций и, в частности, рассматриваются следующие вопросы

1. Что означают понятия *производительность* и *качество* в сервисном контексте и почему при разработке маркетинговой стратегии компании необходимо принимать во внимание оба аспекта?
2. Как измеряются производительность и качество обслуживания?
3. Как повысить производительность сервисных организаций разного типа?
4. Какая взаимосвязь существует между ожиданиями потребителя, качеством обслуживания и степенью удовлетворения потребителя?
5. Какими основными показателями характеризуется качество обслуживания по шкале SERVQUAL?
6. Какие основные компоненты информационной системы качества обслуживания?

Интеграция стратегий управления производительностью и качеством обслуживания

Как уже неоднократно подчеркивалось в этой книге, маркетинг нераздельно связан с прочими функциональными сферами бизнеса и не может существовать изолированно Задачи, которые в производственной сфере относятся исключительно к операционной деятельности компании, в сервисной должны непременно решаться с участием специалистов по маркетингу, поскольку клиенты здесь часто наблюдают, а порой даже принимают активное участие в процессе обслуживания. Следует отметить, что повышение эффективности этих процессов отнюдь не всегда приводит к более полному удовлетворению клиентов уровнем обслуживания или к созданию дополнительных выгод для них. Именно поэтому операционные менеджеры должны работать рука об руку со специалистами по маркетингу. Следует помнить, что, хотя потребитель часто приветствует более быстрое обслуживание, иногда он будет чувствовать, что работники спешат, хотят просто побыстрее избавиться от него. Таким образом, при планировании операций, которые будут выполняться "на сцене", маркетологи, операционные менеджеры и менеджеры по персоналу должны работать совместно. Кроме того, необходимо помнить, что реализация агрессивной маркетинговой стратегии, направленной на улучшение восприятия услуги потребителем, без соответствующей тщательной координации операционных процессов и кадрового менеджмента, может оказаться излишне дорогостоящей и разрушительной для организации программой. Таким образом, очевидно, что стратегии повышения продуктивности и качества обслуживания

---

* *Речь идет о комплексной, факторной производительности, которая отражает эффективность использования всех видов ресурсов* – Прим ред

должны планироваться и воплощаться в жизнь параллельно, а не изолированно одна от другой.

Еще в начале 1990-х годов Э. Гуммессон отметил, что несмотря на то, что качество обслуживания необходимо рассматривать с учетом таких аспектов, как производительность и прибыльность, проблема повышения продуктивности, в отличие от повышения качества обслуживания, остается изученной недостаточно [1]. Сегодня ситуация меняется. В этой главе приведены некоторые соображения по поводу производительности, сделанные на основе проведенных в последнее время исследований. Этой же теме посвящен материал для чтения "Суть и измерения производительности в сервисном секторе: концептуальный анализ на примере страхового бизнеса" (И. Вуоринен, Р. Ярвинен и Ё. Летинен), предоставленный в конце части IV.

Роль маркетинга

В чем же состоит главное предназначение маркетинга? По мнению большинства теоретиков, основная задача маркетинга заключается в создании ценности продукта для потребителя [2]. Поиск такой ценности часто начинается с маркетингового исследования, направленного на определение преимуществ и выгод, на которые рассчитывает клиент, либо на выявление перспектив той или иной товарной категории на рынке и расходов, на которые готов пойти потребитель, чтобы получить эти преимущества или выгоды. Однако, как подчеркивает М. Холбрук, следует помнить, что воспринимаемая потребителем ценность — понятие весьма субъективное и может довольно сильно варьироваться от потребителя к потребителю [3]. Фактически, различия в желаниях разных людей относительно выгод и преимуществ продукта часто становятся основой для сегментации рынка.

В предшествующих главах этой книги уже обсуждались основные инструменты, которыми могут воспользоваться сервисные фирмы для создания услуг, обеспечивающих ценность для целевых потребителей. Структура сервисного процесса — включая основной продукт, дополнительные услуги и систему предоставления услуг — остается ключевым элементом уравнения для расчета ценности и должна быть направлена на усиление желаемых потребителем преимуществ и сокращение нежелательных затрат. Для повышения ценности услуги (за счет добавления новых преимуществ либо сокращения соответствующих издержек благодаря повышению продуктивности) нередко необходимо провести реинжиниринг существующей в компании производственной системы и системы предоставления услуг.

Несомненно, огромное влияние на ценность услуги для потребителя оказывает политика ценообразования. Снижение цены продукта (довольно часто достигается благодаря повышению продуктивности) при сохранении прежних преимуществ и выгод обычно приводит к увеличению его воспринимаемой ценности. Чтобы оценить, готов ли клиент пойти на те или иные уступки, — например, больше платить за дополнительные выгоды или за то, чтобы затрачивать меньше времени и усилий, — очень важна маркетинговая информация, полученная в результате исследований и предоставляемая операционным менеджерам. Однако в любом случае, если эта стратегия не будет сопровождаться увеличением объема сбыта или понижением затрат за счет повышения продуктивности, она может не привести к росту прибыли компании. И наконец, для популяризации новых преимуществ продукта понадобится реклама и другие коммуникационные мероприятия (особенно если маркетинговые исследования показали, что потенциальные клиенты неверно оценивают затраты и выгоды от его приобретения), благодаря которым люди захотят попробовать новый продукт либо получат информацию относительно того, как получить максимальную выгоду от его использования.

Маркетинг и качество обслуживания

Заинтересованность маркетинга в высоком качестве сервиса совершенно очевидна низкое качество услуг ведет к потере предприятием важнейших преимуществ в конкурентной борьбе. Как только уровень обслуживания оказывается ниже ожидаемого, потребитель очень быстро переключается на другого поставщика услуг Следует отметить, что в последние годы наблюдается настоящий всплеск недовольства клиентов низким качеством обслуживания, в то время как качество многих промышленных товаров значительно повысилось.

Проблема низкого качества не ограничивается традиционными сервисными отраслями. Сегодня многие производственные компании также стараются всеми возможными способами повысить уровень дополнительных услуг, поддерживающих их основной продукт консультационных, финансовых, услуг по отгрузке и доставке товаров, по установке оборудования, обучению персонала, ремонту и техническому обслуживанию, устранению неполадок и по оплате счетов

С точки зрения маркетинга, основной вопрос заключается в том, заметит ли потребитель различия в качестве услуг конкурирующих между собой поставщиков Б. Гейл выразил эту мысль предельно просто "Ценность — это всего лишь качество с точки зрения *потребителя*, предложенное за правильную цену" [4]. Следует помнить, что повышение качества в глазах клиентов весьма быстро окупается: по данным исследования "Влияние маркетинговой стратегии на прибыль" (Profit Impact of Market Strategy — PIMS), если качество воспринимается потребителями как высокое, прибыль компании, как правило, повышается [5].

Маркетинг и производительность

Повышение производительности остается важнейшей задачей фирм, предлагающих товары и услуги, по целому ряду причин. Во-первых, благодаря высокой продуктивности компания может сократить свои издержки. А низкие издержки означают либо увеличение прибыли, либо снижение стоимости предлагаемых фирмой услуг. Компания, которой удалось свести издержки к минимуму, имеет все шансы выйти в лидеры по низким ценам, что обернется огромным конкурентным преимуществом, особенно на тех рыночных сегментах, потребители которых очень чувствительны к цене. Компании, издержки которых ниже, чем у конкурентов, имеют большую маржу прибыли, следовательно, они могут затрачивать больше средств на рекламу и продвижение своего продукта, на повышение качества обслуживания и на предоставление дополнительных услуг; они также получают возможность привлекать и поощрять наиболее активных и эффективных посредников и агентов. И наконец, такая компания обеспечивает себе будущее, поскольку она может щедро инвестировать средства в новые технологии, в совершенствование характеристик уже существующих услуг; она проводит исследования и разработку новых, более качественных видов обслуживания и внедряет новаторские системы доставки и сбыта.

Деятельность компании, направленная на повышение продуктивности, часто довольно сильно сказывается на потребителе. Поэтому задача компании состоит в том, чтобы исключить или свести к минимуму возможность ее негативного воздействия на клиентов и на должном уровне представить потребителям новые процедуры обслуживания. Если же влияние позитивное, то усовершенствования лучше преподносить как новое преимущество продукта. И наконец, как вы убедитесь, прочитав оставшуюся часть этой главы, существует целый ряд дополнительных возможностей для компаний повлиять на повышение своей производительности за счет активного вовлечения потребителя в процессы производства и оказания услуги.

Определение и измерение качества обслуживания

Часто говорят, что нельзя управлять тем, что не поддается измерению. Без системы измерения и анализа менеджер не сумеет оценить текущую позицию своей компании или товара и определить, выполнила компания поставленные перед ней задачи или нет Для этого необходимо четко определить предмет измерения, поскольку люди должны понимать, о чем идет речь и что именно они измеряют. Качество обслуживания и производительность представляют собой два источника создания ценности продукта как для компании, так и для потребителя. В общем и целом, качество обслуживания сфокусировано на выгодах и преимуществах, которые получает клиент, а производительность связана с финансовыми затратами компании, которые частично можно переложить и на потребителя, преимущественно в виде цены, которую он платит за продукт

Альтернативные определения качества обслуживания

В зависимости от контекста, понятие *качества* может трактоваться по-разному. Д. Гарвин выделил пять основных точек зрения.

- *Трансцедентальный взгляд на качество* В данном случае понятие качества отождествляется с понятиями исходного совершенства, исключительных стандартов и высоких достижений. Такая точка зрения часто встречается, например, в изобразительном и театральном искусстве. Согласно этой теории люди могут оценить качество только, накапливая опыт, который они приобретают, постоянно сталкиваясь с теми или иными оцениваемыми объектами. Однако с практической точки зрения данный метод недостаточно эффективен, поскольку вряд ли стоит исходить из предположения, что клиент или менеджер будут оценивать качество только при таких условиях.
- *Подход, основанный на продукте.* Данный подход рассматривает качество как конкретную и измеряемую переменную. Согласно этому подходу, расхождения в качестве появляются вследствие различий в количестве составляющих или характеристик того или иного продукта. Поскольку такой подход абсолютно объективен и беспристрастен, он не в состоянии учесть разницу во вкусах, потребностях и предпочтениях конкретных клиентов (или даже целых сегментов рынка)
- *Подход, основанный на определениях пользователей.* Оценка качеству дается, исходя из мнения того, кто пользуется продуктом. Такое определение качества отождествляет это понятие с максимальным удовлетворением пользователя. Данный подход субъективен, ориентирован на спрос и учитывает, что разные потребители имеют разные потребности и запросы.
- *Производственный подход* противоположен предыдущему. Главными критериями в данном случае прежде всего выступают сырьевая база, особенности производственного процесса и практические методы производства. (Говоря об услугах, лучше говорить, что качество в данном случае ориентировано на операции.) Особое внимание уделяется соблюдению внутренних стандартов и спецификаций, принятых компанией, которые чаще всего определяют исходя из потребности компании в повышении производительности и сокращении издержек.
- *Подход, основанный на определении ценности.* В соответствии с данным подходом качество определяется как соотношение ценности и цены продукта. Учитывая оптимальный баланс между производительностью и ценой, при данном подходе

качество определяется как "максимальное совершенство продукта, которое может себе позволить производящая его компания" [6]

Д Гарвин выдвинул предположение, что эти точки зрения позволяют объяснить природу конфликтов, иногда возникающих между менеджерами разных функциональных подразделений компании При этом он отмечает следующее

Несмотря на существование почвы для таких конфликтов компании могут выиграть учитывая различные точки зрения на качество Если учитывается лишь одно из этих определений возникает немало проблем Поскольку каждый из этих подходов имеет свои недостатки применяя их поочередно на различных стадиях жизненного цикла продукта для оценки его качества компания сможет свести возможный ущерб к минимуму И залогом успеха обычно является четкая координация всех функции [7]

Компоненты качества, обусловленные производственным процессом

Чтобы объединить перечисленные выше подходы, Д Гарвин выделил восемь компонентов качества, которые могут пригодиться менеджерам в качестве основы для анализа и стратегического планирования Вот эти компоненты производительность (основные операционные характеристики) особенности (так называемые "звонки и свистки"), надежность (возможность поломок и сбоев), соответствие (способность соответствовать определенным спецификациям), долговечность (насколько долго продукт обеспечивает ценность для потребителей), сервисные характеристики (скорость и вежливость обслуживания, эффективность при устранении проблем), эстетический компонент (какое воздействие оказывает продукт на все пять органов чувств потребителей), воспринимаемое качество (ассоциативные понятия, такие как репутация компании или торговой марки) Обратите внимание, что эти компоненты разработаны с точки зрения производственного процесса, однако их также можно применять для определения качества сервисного элемента товаров

Компоненты качества, определяемые процессом обслуживания

По мнению многих исследователей природа услуг настолько уникальна, что для определения и измерения качества обслуживания необходимо разработать и использовать совершенно иные методы, чем в сфере производства По причине неосязаемости и разноплановости услуг оценивать их качество намного сложнее, чем качество товаров А учитывая, что потребитель зачастую вовлекается в сервисный процесс — особенно если речь идет об услугах, направленных на самого человека, — необходимо также разграничивать понятия *процесса* обслуживания (то, что К Гренроос назвал *функциональным качеством*) и фактического *результата* сервисного процесса (так называемое *техническое качество*) [8] К Гренроос и некоторые другие исследователи также считают, что воспринимаемое качество услуги является следствием оценочного процесса, во время которого потребитель сопоставляет свое восприятие процедуры обслуживания и конечный результат со своими ожиданиями.

Наиболее серьезные исследования качества услуг обычно ориентированы прежде всего на пользователей В результате одного такого исследования, проведенного на базе четырех потребительских фокус-групп, В Цайтамль, Л Берри и А Парасураман выделили 10 основных критериев, которые используются потребителями при оценке качества услуг (табл 12 1) Более поздние исследования показали, что эти переменные сильно взаимосвязаны, что дает возможность объединить их в пять более широких показателей.

- Осязаемые характеристики (вид физических элементов)
- Надежность (стабильность и четкость функционирования)
- Скорость реакции (быстрота и эффективность при решении проблем)
- Уверенность (компетентность, четность, надежность и безопасность)
- Сопереживание (доступность, общительность и понимание нужд и проблем клиента) [9]

Обратите внимание, что только один из этих показателей, а именно надежность, присутствует также в перечне критериев качества в производственной сфере, предложенном Д Гарвином

ТАБЛИЦА 12.1. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УСЛУГ

Показатель	Определение	Примеры вопросов, которые интересуют потребителя
Доверие	Репутация поставщика услуг, его честность, уровень доверия к нему	Имеет ли эта больница хорошую репутацию? Удерживает ли меня брокер от невыгодных приобретений? Дает ли ремонтное ателье гарантию на свою работу?
Безопасность	Отсутствие опасности, риска или сомнений	Безопасно ли пользоваться этим банкоматом в темное время суток? Защищена ли моя кредитная карточка от несанкционированного доступа? Могу ли я верить, что мой страховой полис обеспечит мне полный комплекс защиты?
Доступность	Простота пользования и доступа	Могу ли я быстро связаться с диспетчером при возникновении проблемы? Имеет ли авиакомпания бесплатный телефонный номер справочной службы? Удобно ли расположен отель?
Коммуникативные аспекты	Умение выслушать клиента и передать ему информацию на доступном для него языке	Выслушает ли меня менеджер, если я обращаюсь с жалобой? Доступно ли врач объясняет ситуацию; старается ли он избегать профессионального жаргона? Оповестит ли меня электрик о том, что не сможет прийти в назначенное время?

Продолжение табл. 12.1

Показатель	Определение	Примеры вопросов, которые интересуют потребителя
Понимание проблем клиента	Умение войти в положение клиента и понять его проблемы	Относятся ли служащие отеля ко мне как к постоянному клиенту? Пытается ли мой брокер вникнуть в мои нестандартные финансовые проблемы? Готова ли транспортная компания при перевозке моей мебели подстроиться под удобный для меня график?
Осязаемые характеристики	Обстановка и внешний вид помещений, оборудования, персонала, четкость информационных материалов	Приятно ли находиться в здании гостиницы? Подобающе ли одет мой бухгалтер? Достаточно ли понятно составлен отчет по моему банковскому счету?
Надежность	Способность предоставить услугу на обещанном уровне	Если адвокат обещает перезвонить мне через 15 минут, выполнит ли он свое обещание? Нет ли ошибок в моем счете за телефонные переговоры? Отремонтируют ли мой телевизор качественно и с первого раза?
Скорость реакции	Желание помочь клиенту и обслужить его максимально быстро	Насколько быстро решает фирма возникшие проблемы? Ответит ли мой брокер на все мои вопросы? Готова ли компания кабельного телевидения прислать мне мастера для установки оборудования в удобное для меня время?
Компетентность	Наличие навыков и знаний, необходимых для оказания услуги	Способен ли кассир профессионально и быстро провести банковскую операцию? Способен ли мой агент из бюро путешествий найти необходимую мне информацию? Профессионально ли действует мой зубной врач?

Окончание табл. 12.1

Показатель	Определение	Примеры вопросов, которые интересуют потребителя
Вежливость	Учтивость, уважение, внимание и дружелюбие обслуживающего персонала	Учтиво ли ведет себя стюардесса? Всегда ли телефонные операторы вежливо и дружелюбно отвечают на мои звонки? Снимает ли сантехник грязную обувь, прежде чем ступить на мой ковер?

Источник. Адаптировано по работе A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: The Free Press, 1990).

Измерение степени удовлетворения

Для измерения степени удовлетворения потребителя с учетом разных аспектов качества обслуживания В. Цайтамль, Л. Берри и А. Парасураман разработали специальный исследовательский инструмент, который они назвали SERVQUAL (сложносокращенное слово из словосочетания SERVice QUALity, что означает "Качество обслуживания". — *Прим. перев.*) [10]. В его основе лежит предположение, что потребитель оценивает качество услуг, сравнивая свои ожидания с фактическим восприятием. SERVQUAL стал инструментом, который можно применять для работы в самых разных сервисных отраслях. Базовый вариант шкалы SERVQUAL включает 21 фактор восприятия и ряд факторов ожидания, отображающих пять упомянутых выше критериев качества услуг (табл. 12.2).

ТАБЛИЦА 12.2. ШКАЛА SERVQUAL

Данная шкала включает пять показателей качества: осязаемые характеристики; надежность; отзывчивость, скорость реакции; уверенность и сопереживание. В каждом из перечисленных аспектов выделено по несколько пунктов (в общей сложности 21 пункт), которые оцениваются по 7-балльной шкале, начиная с оценки "абсолютно согласен" и заканчивая оценкой "абсолютно не согласен".

Вопросы SERVQUAL

Примечание. При проведении анкетирования респонденты обеспечиваются соответствующими инструкциями и для каждого пункта анкеты предусмотрена 7-балльная шкала с оценками от "абсолютно согласен — 7 баллов" до "абсолютно не согласен — 1 балл". Промежуточные оценки (2–6 баллов) словесными комментариями не сопровождаются и выражаются только количественно.

Осязаемые характеристики

- Отличный банк (определение относится также к кабельным телевизионным компаниям, больницам и подобным компаниям, действующим в сфере услуг и указанным в анкетах) оснащен современным оборудованием.
- Помещения в отличном банке всегда выглядят привлекательно.
- Служащие отличного банка отличаются безупречным внешним видом.
- Материалы, используемые отличным банком в сервисном процессе (брошюры, бланки и т.д.), имеют привлекательный внешний вид.

Окончание табл. 12.2

Надежность
• Если отличный банк обещает выполнить что-либо к определенному сроку, он непременно сдержит свое обещание
• Если у клиентов возникают какие-либо проблемы, служащие отличного банка проявляют искреннюю заинтересованность в их решении
• Отличный банк предоставляет безупречное обслуживание с первого раза
• Отличный банк решит любую задачу, связанную с предоставлением любой из своих услуг, в обещанное время
• Отличный банк гарантирует безошибочность всей своей документации
Скорость реакции
• Служащие отличного банка всегда точно информируют клиентов о точном времени предоставления услуги
• Служащие отличного банка обеспечивают незамедлительное и четкое обслуживание клиента
• Служащие всегда готовы оказать помощь своим клиентам
• Служащие никогда не бывают слишком заняты, чтобы не отреагировать на запрос или просьбу клиента
Уверенность
• Поведение служащих внушает клиентам чувство уверенности
• Клиенты отличного банка уверены в безопасности всех операций своего банка
• Служащие банка неизменно вежливы по отношению к клиентам
• Служащие банка абсолютно компетентны и могут ответить на любой вопрос клиента
Сопереживание
• В отличном банке каждому посетителю индивидуально уделяется внимание
• Часы работы отличного банка удобны для клиентов
• Отличный банк располагает штатом служащих, которые всегда готовы уделить персональное внимание посетителям
• Служащие отличного банка с пониманием относятся к индивидуальным потребностям своих клиентов

Адаптировано по работе A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988, p. 12–40.

Вниманию потребителей предлагается несколько шкал для измерения их ожиданий по целому ряду конкретных сервисных характеристик. Затем их просят записать свои фактические впечатления о качестве сервиса конкретной компании, услугами которой они воспользовались в последнее время. Если такие оценки ниже указанного уровня ожиданий, значит наблюдается низкое качество сервиса, наоборот, если оценки реального восприятия превосходят ожидания, это свидетельствует о высоком уровне обслуживания.

Несмотря на то, что метод SERVQUAL сегодня активно используется многими сервисными компаниями, исследователи постоянно выражают сомнения относительно его концептуальных основ и методологических ограничений [11] Так, чтобы доказать, что применение пяти основных показателей качества обслуживания дает стабильные верные результаты Г Мэлс, К Босхоф и Д Нел провели исследование на базе банков, страховых компаний, авторемонтных мастерских, мастерских электрооборудования и компаний, занимающихся страхованием жизни [12] В итоге выяснилось, что на практике рейтинг по системе SERVQUAL отражает лишь два фактора — внутреннее качество обслуживания (здесь можно провести параллель с понятием *функционального качества*, предложенным К Гренроосом) и внешнее качество обслуживания, которое характеризует осязаемые аспекты сервисного процесса и в определенной мере напоминает то, что К Гренроос называл *техническим качеством* На основании другого исследования, в ходе которого сравнивались результаты двух одинаковых тестов, проведенных через некоторый промежуток времени, исследователи С Лэм и К Ву выдвинули предположение, что в разные моменты времени оценка по шкале SERVQUAL может быть разной [13] Так, если баллы, указанные респондентами по пунктам в группе ожидании, на протяжении длительного времени оставались относительно неизменным, оценка реального восприятия в значительной мере варьировалась, даже если речь шла о двух тестах, проведенных с интервалом всего в одну неделю

Следует отметить, что эти выводы ни в коей мере не умаляют значения достижений В Цайтамль, Л Берри и А Парасурамана, которым удалось выявить основные составляющие оценки качества услуг, они лишь еще раз показывают, насколько сложно измерить восприятие потребителями качества обслуживания А Смит отмечает также, что многие исследователи, использующие шкалу SERVQAUL на практике, исключают, добавляют или изменяют некоторые показатели, входящие в исходный вариант [14]

Между тем, определяя качество обслуживания прежде всего на основе соотношения между ожиданиями потребителя и его реальным восприятием, аналитик в немалой степени рискует Ведь если ожидания потребителя невелики, а качество обслуживания оказывается на порядок выше, вряд ли можно сказать, что клиенту был предоставлен хороший сервис!

Исследования качества услуг, основанные на степени удовлетворения потребителей, базируются на предположении, что клиент имеет дело с услугами с ярко выраженными *эмпирическими* и *поисковыми* характеристиками (см главу 4) Проблемы начинаются тогда, когда потребителей просят оценить качество услуг, основной характеристикой которых является *доверие,* например, когда речь идет о запутанных судебных разбирательствах или сложной медицинской операции, поскольку сделать это очень трудно даже после оказания услуги Четко говоря, в этом случае потребителю трудно предвидеть заранее, на какое качество обслуживания он может рассчитывать По сути, он может никогда не узнать, насколько качественно его обслужили в компании, предоставляющей сложные профессиональные услуги В этой ситуации естественный выход заключается в том, что клиент или пациент оценит качество, исходя из характеристик самого процесса, например, определит, понравился ли ему личный стиль профессионала, а также то, насколько он доволен качеством дополнительных услуг, которые он все же в состоянии оценить (например, вкусной ли была еда в больничной столовой, достаточно ли четок и понятен счет, выставленный за услуги адвокатом)

Дж Делвин и Х Донг предложили основные правила, руководствуясь которыми, можно на практике измерить качество обслуживания по любому аспекту бизнеса [15] Чтобы человеку было легче восстановить в памяти впечатления от услуги, ему предлагают

заново пройти все этапы сервисного процесса (такой метод часто называют *пошаговым аудитом*). Другие исследователи, Ф. Стюарт и С. Тэкс, продемонстрировали важность метода совершенствования качественных характеристик (Quality Function Deployment — QFD) как для правильного стратегического позиционирования услуги, так и для определения качества процедуры предоставления услуг. В частности, они наглядно показывают, каким образом нужды потребителей трансформируются в ключевые показатели качества, используя для этого специальные таблицы, именуемые "домик качества" [16].

Определение и измерение уровня производительности

Говоря простыми словами, *производительность* отражает соотношение выпускаемых компанией продуктов и потребляемых ресурсов, необходимых для получения этого выпуска. Отсюда следует, что для повышения продуктивности фирме необходимо повысить коэффициент, характеризующий это соотношение, что можно сделать за счет либо сокращения ресурсов, затрачиваемых на создание определенного объема выпуска, либо увеличения объема выпуска при прежнем объеме потребляемых ресурсов.

Потребляемые ресурсы

Что же имеется в виду, когда речь идет о потребляемых (вводимых) ресурсах в сервисной сфере? Потребляемые ресурсы в значительной мере варьируются в зависимости от природы бизнеса, но в общем и целом обычно включают затраты труда (как физического, так и интеллектуального), сырье и материалы, энергию, капитальные, информационные и денежные ресурсы (земля, здания, оборудование, информационные системы и финансовые активы). Вследствие нематериального характера услуг оценка производительности в сервисной сфере — задача более сложная, чем в производственных отраслях. Особенно остро стоит вопрос в сфере информационных услуг. Конечным результатом деятельности промышленного производителя являются материальные продукты: автомобили, коробки стирального порошка, трансформаторы или сверла. Их можно пересчитать и рассортировать по моделям, маркам, категориям и т.д. А поскольку производство и потребление в данном случае разделены во времени, бракованные единицы продукции отбираются контролерами качества и либо перерабатываются, либо направляются на доработку, что приводит к увеличению потребляемых ресурсов производственных фирм.

Результаты операционной деятельности

Измерить производительность в сервисной сфере особенно сложно, если трудно оценить выход продукта фирмы, т.е. результаты ее операционной деятельности. Так, если речь идет об услугах, направленных на человека, например услугах больницы, то мы, конечно, можем узнать по больничной документации, сколько пациентов учреждение обслужило в течение года. Можно также вычислить средний показатель занятых койко-мест за определенный период. А как при этом учесть огромное разнообразие всевозможных медицинских вмешательств — от удаления злокачественных опухолей до лечения диабета и сращивания поломанных костей? А как учесть неизбежные различия между пациентами? Как оценить неизбежную разницу в результатах их лечения? Некоторые пациенты выздоравливают быстро, у других начинаются осложнения, а некоторые, как это ни прискорбно, умирают. Следует отметить, что в медицине вообще существует относительно немного стандартизированных процедур, обеспечивающих в той или иной мере прогнозируемые результаты.

По всей видимости, проще всего задача оценки производительности в сервисной сфере будет в том случае, если речь идет об услугах, направленных на объекты собственности,

поскольку многие компании, работающие в этой сфере, представляют собой квазипроизводственные фирмы и выполняют несложные рутинные операции, результаты которых легко измерить. В качестве примера можно привести узкоспециализированные СТО, в которых производится замена масла и шин, или рестораны быстрого обслуживания, предлагающие простые, ограниченные меню. Если же речь идет о сложном ремонте двигателя автомобиля, в ходе которого механику необходимо определить причину проблемы и решить ее, или о французских ресторанах, известных своей разнообразной кухней исключительно высокого уровня, то задача оценки продуктивности значительно усложняется. А если вспомнить о компаниях, предлагающих услуги информационного характера? Как можно оценить выход продукта банка или консультационной фирмы? А как сравнить производительность архитектора с производительностью адвоката? Адвокаты нередко гордятся тем, что их труд оплачивается на почасовой основе, но кто может четко определить, что они на самом деле делают в эти часы? И можем ли мы точно оценить, насколько результаты их деятельности соответствуют получаемым ими гонорарам?

Эффективность, результативность и производительность

К. Классен, Р. Рассел и К. Крисман разграничивают такие понятия, как результативность, эффективность и продуктивность [17]. С их точки зрения такой показатель, как *эффективность*, основан на сравнении результатов деятельности фирмы с определенным, как правило, временным, стандартом. Например, сколько времени затрачивает тот или иной работник на выполнение конкретного задания по сравнению с установленными нормами. *Производительность* представляет собой коэффициент, отображающий соотношение потребляемых ресурсов и результатов операционной деятельности компании. *Результативность*, в отличие от предыдущих, определяет, насколько организация смогла выполнить намеченные ею цели.

Самой большой проблемой при оценке производительности в сервисной сфере остается неоднородность услуг. Как отметил Дж. Хескетт, при традиционном подходе к измерению продуктивности в сфере услуг неоднородность качества обслуживания и ценности услуги, как правило, не учитывается. Так, например в сфере грузоперевозок при оценке производительности фирмы используется такой показатель, как тонно-километр, а то, что груз могут доставить с опозданием, не учитывается [18].

Еще один подход к оценке производительности, основанный на подсчете количества клиентов, обслуженных за единицу времени, имеет тот же недостаток: что, если увеличение числа обслуженных потребителей достигается за счет ухудшения воспринимаемого ими качества сервиса? Представим, например, что парикмахер за час обслуживает трех посетителей, однако знает, что используя более мощный и шумный фен, исключив любое общение в процессе работы и постоянно поторапливая клиентов, он может увеличить это число до четырех человек в час, т.е. обслуживать одного человека за 15 минут. Понятно, что даже если результаты его деятельности останутся прежними и прически, сделанные им, по-прежнему будут отличного качества, процесс обслуживания вполне может восприниматься клиентами как менее качественный, вследствие чего общее впечатление потребителя об услуге окажется менее позитивным.

Проблема всех традиционных подходов к оценке производительности в сфере услуг состоит в том, что они ориентированы скорее на объем выхода продукции, нежели на общий результат сервисного процесса. Но следует помнить, что компания, которая постоянно и длительное время обеспечивает высокое качество обслуживания и необходимый потребителю результат, в конечном итоге достигает момента, когда она имеет полное право установить более высокую цену на свой продукт. Необходимость

в повышенном внимании к результатам работы сервисной фирмы и эффективности ее деятельности означает, что такой аспект, как производительность, должен рассматриваться только в совокупности с аспектами качества и ценности услуги Как уже говорилось в главе 5, постоянные, верные фирме клиенты со временем становятся для компании все более прибыльными, т е высокое качество обслуживания начинает приносить дивиденды В связи с этим Дж Шоу высказал предположение, что главным мерилом роста производительности в сфере услуг должен быть потребитель [19] При этом он предложил использовать для анализа и сравнения производительности следующие показатели

- Прибыльность одного клиента
- Стоимость оборудования, используемого для обслуживания одного клиента (аналог показателя фондоотдачи в производственной сфере)
- Акционерный капитал, используемый на обслуживание одного клиента

Данные единицы измерения отражают истинное состояние дел в компании Однако менеджерам и сотрудникам сервисной фирмы также необходимо знать, что нужно делать, чтобы добиться лучших результатов Одно из решений этой проблемы было предложено Ф Фресм и П Харкером В результате проведенного ими исследования работы банковских филиалов они разработали методологию, с помощью которой менеджеры могут оценить, насколько низкая продуктивность компании объясняется несовершенством структуры используемого ею сервисного процесса, и насколько — неэффективностью организации этого процесса [20]

Выявление и исправление недостатков в качестве обслуживания

Если менеджер разделяет точку зрения, что качество услуг заключается в постоянном и неуклонном соответствии ожиданиям потребителей, перед ним встает следующая задача: привести ожидания и восприятие клиентами услуги в максимальное соответствие и по возможности сильнее сократить расхождения между ними

До приобретения той или иной услуги потребители ожидают от нее определенного качества Эти ожидания базируются на их индивидуальных потребностях, на их прошлом опыте, на мнениях и рекомендациях других потребителей и сотрудников компании, а также на материалах, распространяемых сервисной компанией в ходе маркетинговых коммуникаций (подробное обсуждение того, как формируются ожидания потребителей, и описание зоны толерантности, которая находится в промежутке между желаемым и адекватным уровнем обслуживания, приводится в главе 4) После приобретения и потребления услуги потребители сравнивают свои ожидания от качества обслуживания с тем, что они получили в действительности Если процедура и результаты обслуживания вызвали приятное удивление или даже восхищение потребителей, поскольку качество оказалось значительно выше желаемого ими уровня, то качество считается превосходным Если же качество услуги входит в зону толерантности, то с точки зрения клиентов уровень обслуживания был адекватным.

Расхождения в структуре сервисного процесса и системе предоставления услуг

В Цаитамль, Л Берри и А Парасураман выявили четыре потенциальных недостатка — или расхождения, — которые в сервисной организации могут привести к образованию пятого, более серьезного расхождения между тем, чего ожидают потребители, и тем, как они воспринимают то, что получили [21] Это следующие недостатки

- Недостаток знаний об ожиданиях потребителей
- Назначение стандартов качества обслуживания, не отражающих мнения менеджеров относительно ожидании потребителей
- Неспособность обеспечить соответствие фактического уровня качества обслуживания установленным нормам
- Несоответствие фактического уровня качества обслуживания обещанному компанией или подразумеваемому, исходя из маркетинговых обещаний фирмы

Для повышения качества обслуживания компания должна выявить конкретные причины каждого этого расхождения и разработать стратегию, направленную на их максимальное сокращение

Автор этой книги адаптировал и расширил предложенную названными выше исследователями классификацию и определил семь расхождений, которые встречаются в разных точках сервисной структуры и процесса предоставления услуги (рис 12 1)

1. *Расхождение в знаниях* Различие между тем, как ожидания потребителей определил поставщик услуг, и фактическими потребностями и ожиданиями клиентов фирмы
2. *Расхождение в стандартах* Различие между тем, как воспринимаются ожидания потребителей управленческим персоналом фирмы, и стандартами качества, установленными в компании
3. *Расхождение в предоставлении услуг* Различие между установленными стандартами предоставления услуг и реальной продуктивностью фирмы по сравнению с этими стандартами
4. *Расхождение во внутренних коммуникациях* Различие между тем, что рекламирует компания, и тем, что думает сервисный персонал о характеристиках сервисного продукта, уровне качества обслуживания и о том, услуги какого качества фактически способна предоставлять их фирма.
5. *Расхождение в восприятии* Различие между тем, на каком уровне фактически предоставляются услуги, и тем, как потребители воспринимают уровень полученной ими услуги (по причине неспособности точно оценить качество обслуживания).
6. *Расхождение в интерпретации* Различия между тем, что фактически обещает фирма в процессе маркетинговых коммуникаций (перед предоставлением услуг), и тем, чего ожидает потребитель, исходя из этих обещаний
7. *Расхождение в обслуживании* Различия между тем, что ожидает получить потребитель, и тем, как он воспринимает услугу, которую фактически получил.

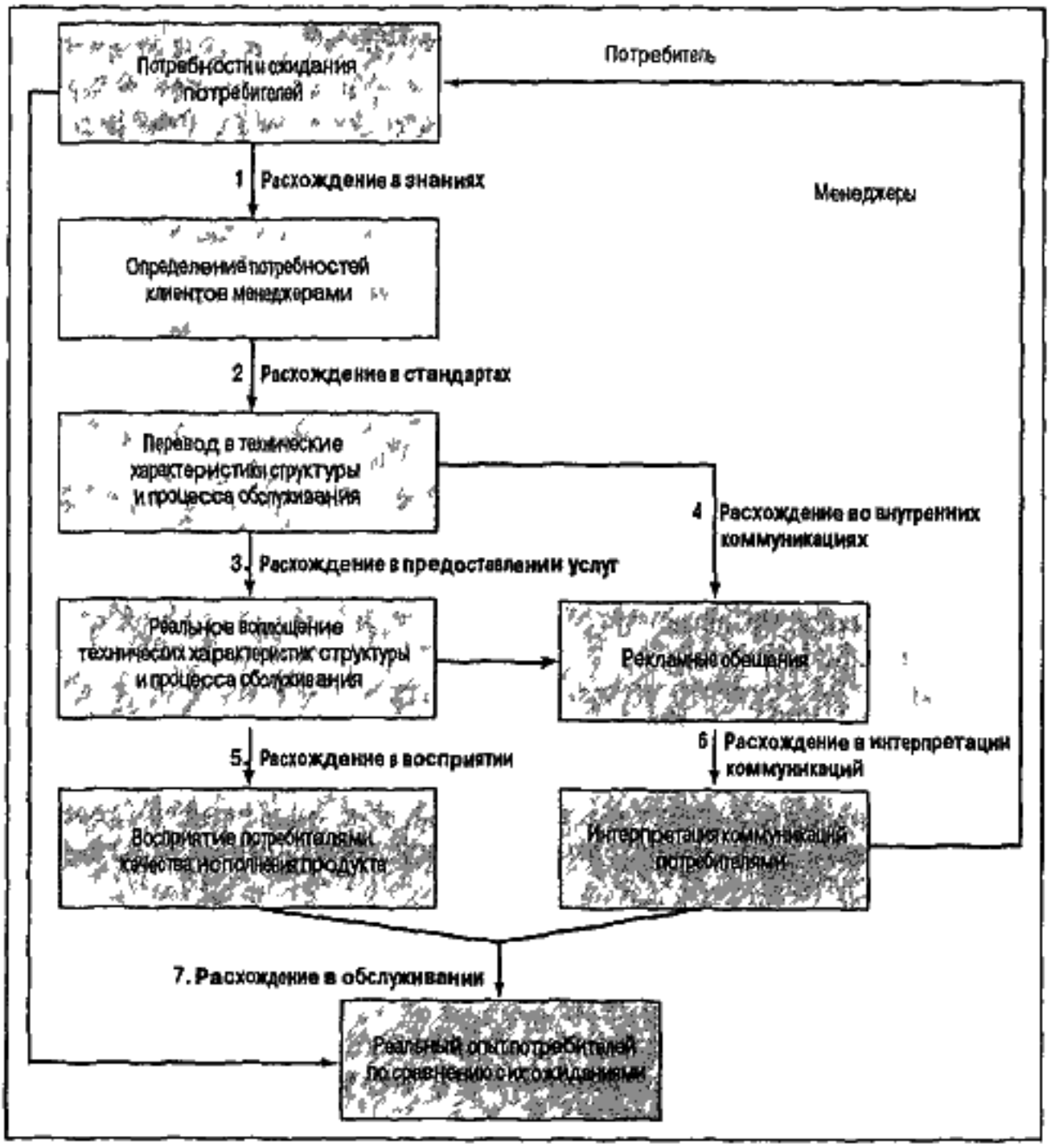


Рис 12.1. Семь расхождений в качестве обслуживания

Источник Классификация создана на основе модели, разработанной В Цайтамль, Л Берри и А. Парасураманом

Как видно на рис. 12.1, расхождения 1, 6 и 7 считаются внешними, т е это расхождения между клиентом и компанией. Расхождения с 2 по 5 — внутренние, образующиеся между разными подразделениями и функциями в пределах самой компании

Каждое их этих семи расхождений в качестве обслуживания может негативно сказаться на взаимоотношениях клиента и сервисной компании Наиболее критично расхождение в обслуживании (п. 7), поскольку оно отображает различия между общей оценкой клиентом того, что он ожидал до потребления услуги, и его восприятием того, что он фактически получил Поэтому важнее всего для повышения качества сервиса максимально сократить это расхождение, однако для этого компании необходимо максимально сократить либо вообще устранить шесть других расхождений, указанных на рис 12 1. Таким образом, чтобы повысить качество обслуживания, фирме прежде всего необходимо определить конкретные причины каждого расхождения, после чего она сможет выработать стратегии по их устранению.

В Цайтамль, Л Берри и А Парасураман предложили перечень мероприятий, выполнение которых способно помочь менеджеру устранить расхождения 1—4 Их рекомендации представлены в табл 12 3 (они несколько изменены автором этой книги, поскольку для их формулировки использована терминология из рис 12.1) [22]. А как же быть с расхождениями 5 и 6? Как видно на рис 12 1, эти два расхождения могут оказывать взаимное влияние

Расхождение 5 — расхождение в восприятии — отображает тот факт, что клиент не всегда верно понимает результат, полученный им по завершении процесса обслуживания Такая ситуация особенно характерна для услуг с ярко выраженным атрибутом доверия, поскольку в этом случае потребителю очень сложно правильно оценить результаты обслуживания даже после того, как услуга предоставлена Некоторые сотрудники сервисных компаний считают своим долгом не только постоянно информировать клиента обо всем происходящем во время процесса обслуживания, но и отчитываться по факту оказания услуги, иногда с предоставлением тех или иных материальных свидетельств Так, например, хирург может объяснить пациенту свои действия во время хирургической операции, проинформировать его о возникших во время операции проблемах, пояснить, чего пациенту следует ожидать в будущем Чтобы пояснить суть предстоящего сложного ремонта оборудования, мастер может проинформировать сотрудника, который принимал неисправную вещь от клиента, о проведенных им операциях и о замененных деталях и даже предоставить в подтверждение вышедшие из строя и замененные им компоненты с тем, чтобы тот смог впоследствии сообщить обо всем этом клиенту Чтобы устранить расхождение 6 — расхождение в интерпретации, — специалисты маркетинговых коммуникаций должны протестировать все рекламные объявления, печатные материалы и сценарии телефонных бесед, а также содержание Web-сайта компании *до* их широкого применения Такое предварительное тестирование широко применяется рекламными агентствами и предполагает, что перед массовым запуском рекламной продукции в обращение ее представляют небольшой выборке потребителей Людей, участвующих в таком тестировании, просят в общих чертах высказать свое мнение о тестируемой рекламе и рассказать, каким образом они интерпретировали явную или скрытую суть рекламного обращения. Если их интерпретация отличается от того смысла, который хотела донести до потребителей компания, в текст или визуальные образы, использованные в рекламе, необходимо внести соответствующие поправки Сотрудники, которые непосредственно контактируют с потребителями, в частности торговый и сервисный персонал, должны постоянно убеждаться в том, что клиенты правильно понимают обещания компании относительно качества предоставляемых ими услуг.

Преимущество данного метода, основанного на сокращении расхождений, в том, что он обеспечивает общую базу и решения, которые можно использовать в самых разных сервисных отраслях. Конечно, с его помощью нет смысла даже пытаться выявить конкретные недостатки в качестве обслуживания в той или иной сервисной компании Каждая фирма должна разработать свой способ и сделать так, чтобы качество обслуживания стало и оставалось ее первоочередной задачей.

Таблица 12.3. Рекомендации относительно ликвидации расхождений в обслуживании

Расхождение 1	**Рекомендация. Выясните, чего ожидает клиент**
	Определите ожидания клиентов с помощью всесторонних исследований, сравнительного анализа, тестирования выборок потребителей и т.д. Для лучшей оценки ожиданий клиентов повысьте активность взаимодействия между менеджерами и клиентами. Повысьте эффективность взаимосвязей между менеджерами и персоналом по работе с клиентами. Используйте полученную информацию и теоретическую базу на практике
Расхождение 2	**Рекомендация. Установите правильные стандарты качества услуг**
	Убедитесь, что высшее управленческое звено компании постоянно и последовательно стремится к обеспечению уровня качества, определенного клиентами. Установите стандарты качества обслуживания, ориентированные на клиентов, для всех подразделений компании, и распространите эту информацию. Проведите тренинги среди управленческого персонала и обучите их навыкам управления сотрудниками, чтобы обеспечить необходимый уровень обслуживания клиентов. Внедряйте новые способы ведения бизнеса, позволяющие устранять преграды на пути к обслуживанию высокого качества. Стандартизируйте рутинные, повторяющиеся операции, что позволяет обеспечить стабильное качество и надежность обслуживания при использовании технологий вместо взаимодействия сотрудников с клиентами и усовершенствовать методы работы (гибкие технологии). Установите четкие, реальные и достижимые цели относительно качества обслуживания, направленные прежде всего на удовлетворение нужд клиентов. Определите, какие рабочие задания оказывают первостепенное влияние на общее качество обслуживания, и уделяйте им особое влияние. Убедитесь, что сотрудники полностью понимают и разделяют цели и приоритеты, установленные в компании. Постоянно измеряйте текущие показатели продуктивности и сообщайте о результатах оценки сотрудникам. Вознаграждайте менеджеров и работников за достижения в области качества обслуживания.

Продолжение табл. 12.3

Расхождение 3	Рекомендация. Обеспечьте соответствие уровня обслуживания установленным стандартам
	Четко определите круг задач каждого сотрудника.
	Объясните каждому сотруднику, в чем его личный вклад в дело удовлетворения клиентов.
	Правильно подбирайте кадры с учетом личных способностей каждого к выполнению конкретных работ.
	Проведите технические тренинги сотрудников и обучите их эффективному выполнению стоящих перед ними задач.
	Разработайте новаторские методы подбора и удержания лучших кадров с тем, чтобы привлечь в штат и сохранить самых эффективных работников.
	Повысьте продуктивность, тщательно и обоснованно подобрав технологии и оборудование.
	Ознакомьте сотрудников с ожиданиями потребителей, с их восприятием и возможными проблемами.
	Обучайте сотрудников навыкам межличностного общения, в частности общению с клиентами в неблагоприятных ситуациях.
	Сведите к минимуму ролевые конфликты между сотрудниками, активно привлекая их к процессу разработки стандартов.
	Обучайте сотрудников правильно распределять рабочее время и распределять приоритеты.
	Постоянно оценивайте производительность труда сотрудников и определяйте размер вознаграждения в зависимости от качества работы каждого работника.
	Разработайте прозрачную и точную систему справедливого, честного и своевременного вознаграждения.
	Передавайте права на принятие решений подчиненным, смещая эту деятельность на низовые уровни предприятия и тем самым стимулируя их активность; поощряйте нетрадиционные подходы к решению задач.
	Убедитесь, что работники, выполняющие задачи внутренней поддержки, обеспечивают надлежащую помощь сотрудникам, которые работают в непосредственном контакте с клиентами.
	Обеспечьте более тесное взаимодействие между работниками, организовывая их в команды, и используйте командные системы вознаграждения.
	Относитесь к клиентам как к своим частичным сотрудникам; четко определите роль потребителей в процессе обслуживания, обучайте их этой деятельности и обеспечивайте мотивами для активного и эффективного участия в процессе обслуживания

Окончание табл. 12.3

Расхождение 4	**Рекомендация. Обеспечьте абсолютную правдивость своих рекламных обещаний**
	При разработке рекламных программ основывайтесь на информации, предоставленной операционным персоналом.
	Создайте рекламу, в которой покажите реальных сотрудников компании за работой.
	Обязательно тестируйте рекламные сообщения перед тем, как представить их широким массам.
	Проводите встречи потребителей с обслуживающим персоналом компании, на которые необходимо приглашать также представителей производственных отделов.
	Разработайте внутренние обучающие, мотивационные и рекламные программы, позволяющие укрепить взаимосвязи между отделом кадров, маркетинговым и операционным отделами.
	Убедитесь, что во всех предприятиях и подразделениях компании используются одни и те же стандарты качества обслуживания.
	Убедитесь, что содержание ваших рекламных сообщений полностью и точно передает суть характеристик ваших услуг, самых важных для потребителей в ходе сервисного контакта с организацией.
	Управляйте ожиданиями потребителей, информируя их о том, чего им следует ждать и чего — нет (с указанием причин).
	Выявите и объясните клиентам причины неконтролируемых сбоев и недостатков в процессе обслуживания.
	Проводите гибкую ценовую политику, объясняя причину расхождений цен потребителям.

Источник. Основано на материале глав 4–7 монографии Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: The Free Press, 1990).

Определение точек провала

Мощным инструментом для правильного понимания функций и процессов, связанных с предоставлением той или иной конкретной услуги, являются структурные схемы (они подробно обсуждались нами в главе 8). Профессионально составленная структурная схема (или ее упрощенный вариант блок-схема) дает возможность визуально отобразить процесс предоставления услуги, поскольку в ней указывается последовательность всех операций, в которых принимает участие потребитель, а также задействованные в данном процессе производственные помещения, оборудование и все операции, происходящие "за кулисами", т.е. те, которые скрыты от глаз потребителя и фактически не являются частью опыта, который он приобретает в ходе конкретного сервисного контакта.

Однако непременно следует помнить, что проблемы с операциями, выполняемыми "за кулисами", могут негативно сказаться на результатах деятельности компании "на сцене". Как уже говорилось выше, структурная схема составляется с разной степенью детализации. В базовой схеме отображается сервисный процесс в целом (см. рис. 8.4, на котором изображена структурная схема ресторанного сервиса). На такой схеме

указываются основные элементы услуги (как основной продукт, так и дополнительные услуги) и отображаются основные взаимодействия между клиентами и сервисной организацией и варианты их вероятной последовательности. Такое наглядное представление очень удобно, поскольку позволяет выявить все элементы услуги (и понять, не упущено ли чего-либо), разделить сервисный процесс на этапы, увидеть последовательность этих этапов (и понять, будет ли такой порядок наиболее привлекательным для клиента) и определить стандарты для каждого вида деятельности (и понять, соблюдаются ли они). Структурная схема позволяет также выявить точки в сервисном процессе, в которых наиболее вероятно может произойти сбой, благодаря чему специалисты, занимающиеся планированием процессов, могут увидеть, каким образом сбой на одном из этапов (например, прием излишне большого количества предварительных заказов в ресторане) скажется на всем процессе (когда человек прибывает в ресторан, а ему сообщают, что на выбранное им время свободных столиков нет).

Более подробные структурные схемы можно сфокусировать на конкретных отдельных видах деятельности, — в частности, на приеме предварительных заказов, — которая подразделяется на ряд отдельных составляющих. Например, если речь идет о клиенте, то для того, чтобы забронировать место, ему необходимо найти телефонный номер ресторана, позвонить, подождать ответа сотрудника, услышать приветствие, запросить информацию о ресторане и меню, обсудить желаемую дату и время посещения и положить трубку. Подобным образом можно отобразить также конкретные действия служащего ресторана, который, выполняя эту весьма важную функцию, должен четко следовать заранее составленному сценарию.

Описание каждого вида деятельности можно дополнить временной шкалой, что помогает разработать стандарты скорости обслуживания и предотвратить таким образом образование нежелательных очередей. Затем менеджеры могут выявить конкретные типы наиболее вероятных провалов в сервисном процессе, предпринять меры, позволяющие не допустить сбоев, и разработать конкретный план действий на случай сбоев, происходящих по внешним причинам (например, из-за отключения электроэнергии), избежать которых намного сложнее.

Создание информационной системы качества обслуживания

Стандарты и меры качества обслуживания, которыми пользуется потребитель, можно разделить на две большие категории — "мягкие" и "жесткие". К "мягким" стандартам относятся те, которые трудно отслеживать и которые можно определить при общении с клиентами, сотрудниками организации или с третьими лицами. По словам В. Цайтамль и М. Битнер: "мягкие стандарты" указывают сотрудникам сервисной компании направление, служат для них руководством к действиям и средством обратной связи; это способ достижения максимального удовлетворения нужд потребителей. Их можно оценить количественно, измеряя восприятия и убеждения потребителей" [23]. Отличным примером эффективной измерительной системы, основанной на "мягких" стандартах, служит SERVQUAL.

В отличие от "мягких", "жесткие" стандарты и меры относятся к таким видам деятельности или процедурам, которые можно подсчитать, измерить и хронометрировать. Единицей измерения в данном случае служит, например, количество телефонных звонков, сделанных клиентом и оставленных без ответа; время, которое потребитель проводит в очереди на том или ином этапе обслуживания; время, необходимое для выполнения конкретной операции; температура конкретного блюда; количество прибывших с опозданием поездов; количество утерянных единиц багажа; количество полностью выздоровевших после конкретной процедуры пациентов; количество правильно оформленных заказов и т.д. Стандарты часто устанавливаются на основе

процента отклонений или совпадений с определенным показателем. Одна из важнейших задач сервисной компании в данном случае заключается в том, чтобы используемые измерители качества обслуживания отображали мнения и запросы потребителей.

Организации, которые известны своим безупречным качеством обслуживания, обязаны этим тому, что активно используют как "мягкие", так и "жесткие" стандарты. Кроме всего прочего, они постоянно выслушивают мнение своих потребителей и служащих, работающих в непосредственном контакте с клиентами. Когда все говорят, что довольны производительностью фирмы в текущем месяце, еще отнюдь не означает, что такая же ситуация сохранится и в следующем месяце. Чем крупнее организация, тем важнее для нее разработать формальные программы обратной связи с использованием различных исследовательских методик. Сейчас мы рассмотрим некоторые методы измерения эффективности сервисных фирм с применением "мягких" стандартов качества обслуживания; в этой же главе мы обсудим методики, основанные на "жестких" стандартах.

По мнению Л. Берри и А. Парасурамана, любая сервисная компания должна проводить исследования постоянно, на базе разных групп потребителей и с применением различных методов, совокупное использование которых помогает менеджерам принимать правильные и своевременные решения. Ведь каждое отдельное исследование качества услуг представляет собой лишь отдельный "мгновенный снимок" конкретной ситуации, сделанный в конкретный момент времени и с определенной точки зрения. Для настоящего глубокого понимания процессов и принятия выверенных решений нужен целый ряд таких "снимков", сделанных под разными углами и с помощью разной аппаратуры, в чем и заключается суть и цель систематического наблюдения [24].

Для проведения этих исследований Л. Берри и А. Парасураман предлагают целый ряд различных способов и подходов.

- Анализ жалоб потребителей.
- Опросы клиентов, воспользовавшихся услугами компании (например, опросы постояльцев, выписывающихся из гостиницы).
- Постоянные опросы определенных групп клиентов с использованием телефонной и почтовой связи для определения уровня удовлетворения потребителей и формирования более тесных взаимоотношений между целевым сегментом и сервисной организацией.
- Работа с потребительскими группами, позволяющая получить обратную связь и пользоваться советами клиентов по поводу повышения эффективности обслуживания.
- Опросы служащих, направленные на выявление их восприятия качества услуг, предоставляемых потребителям, по конкретным критериям; на определение того, что препятствует более высокому уровню обслуживания. Эти опросы позволяют также ознакомиться с предложениями персонала относительно повышения качества обслуживания.
- Проведение интервью в фокус-группах как среди потребителей, так и среди персонала, непосредственно контактирующего с клиентами, направленные на глубокое изучение информации, полученной при количественных исследованиях.
- Использование "тайных покупателей" на сервисных предприятиях, что позволяет оценить профессиональные действия и поведение отдельных служащих компании (такие исследования обычно проводятся отделами кадров или маркетинга).

- Общие маркетинговые обзоры, позволяющие сравнить эффективность фирмы с эффективностью ее конкурентов, определить лидера в отрасли и выявить основные тенденции.
- Анализ операционных сервисных данных, включая время реакции на событие, процент сбоев и затраты на предоставление услуг.

Более подробно эти вопросы обсуждаются в материале для чтения (в конце части II), "Слушайте потребителя! Концепция информационной системы качества услуг", представленном Л. Берри и А. Парасураманом.

Подготовка и проведение крупномасштабных опросов потребителей для оценки качества обслуживания по ряду разных признаков — задача отнюдь не легкая. Так, например, менеджеры низового звена нередко относятся к сделанным в ходе таких исследований выводам с опаской, особенно если они проводятся на основе прямого сравнения эффективности разных отделов и подразделений компании.

Окупаемость расходов на повышение качества

Несмотря на то, что в большинстве сервисных компаний вопросу повышения качества обслуживания сегодня уделяется огромное внимание, часто случается, что такие действия не дают желаемого результата. Бывает, что фирмы, уровень сервиса которых, по их заявлениям, очень высок, со временем испытывают немалые финансовые трудности, отчасти вследствие того, что они излишне щедро расходовали средства на повышение качества обслуживания. Так, например, компания *Florida Power & Light* в свое время израсходовала миллионные суммы на то, чтобы получить престижную японскую награду (премия Деминга) за высочайший уровень качества сервиса. К сожалению, высшее руководство компании не учло, что резкое повышение затрат ударит по акционерам, в результате чего реализацию программы пришлось прекратить. Как с сожалением заметили по этому поводу исследователи Р. Раст, А. Загоник и Т. Кенингхэм, "Революционное повышение качества чревато неприятными неожиданностями и проблемами" [25].

В некоторых случаях такие неудачи объясняются недостаточно эффективной и полной реализацией программ повышения качества; в других — повышение качества не обеспечивает ни адекватного роста прибылей, ни увеличения рыночной доли компании, ни роста продаж. Исходя из этого, Р. Раст и его коллеги предложили использовать так называемый показатель "рентабельности качества" (Return On Quality — ROQ), в основе которого лежат следующие предположения: качество представляет собой вид инвестиций; усилия, направленные на повышение качества, должны подлежать финансовой оценке; на улучшение качества можно затратить слишком много средств; не все затраты на повышение качества в одинаковой степени оправданы и эффективны. Важнейшее преимущество этого подхода в том, что благодаря его использованию усилия, направленные на повышение качества, можно связать с программами повышения производительности.

Чтобы оценить экономическую целесообразность мероприятий по повышению качества обслуживания, необходимо предварительно составить подробную смету затрат, которые придется нести фирме в связи с этим, и сравнить ее с прогнозируемой реакцией потребителей на эти усилия. Позволит ли программа привлечь новых клиентов, и если да, то насколько возрастет чистая прибыль компании? При этом захотят ли имеющиеся клиенты платить больше? И еще момент, на который необходимо обратить внимание: можно ли будет отследить по документам точные причины отказа существующих клиентов от услуг компании вследствие низкого качества обслуживания?

Если в компании ведется подробная документация, в некоторых ситуациях фирма, предлагающая похожие услуги в разных местах, может по материалам своих архивов выяснить взаимосвязь между качеством обслуживания и объемом прибыли в прошлом (врезка "Материалы исследований").

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Качество средств обслуживания и доходность номеров в гостиничной сети Holiday Inn

Имеет ли право компания назначать более высокие цены на услуги, если она предлагает клиенту комфорт выше среднестатистического? Шерил Каймс из Корнельского университета для выяснения взаимосвязи между качеством обслуживания и финансовыми показателями деятельности компании на примере гостиничного бизнеса провела анализ данных за трехлетний период на базе 1135 отелей США и Канады, входящих в сеть *Holiday Inn* по франчайзинговым договорам.

Источником информации о качестве сервисного продукта в ходе данного исследования служили отчеты об уровне и качестве обслуживания предприятий, предоставленные франчайзером. Отчеты составлялись на основе полугодовых внеплановых аудиторских проверок, которые проводились специально подготовленными инспекторами по вопросам качества. Эти инспекторы были распределены по разным регионам и каждый из них проводил немало времени, оценивая отели сети по 19 различным параметрам. Данные по 12 параметрам стали основой для этого исследования; два из них касались помещений для гостей (спальное помещение и ванная комната), а остальные 10 — так называемых "коммерческих зон" гостиничных комплексов (фасад, вестибюль, общие комнаты для отдыха, рестораны, бары, коридоры, залы для собраний, спортивно-развлекательные помещения, кухни и задние дворы). Каждый параметр оценивался по 10–12 конкретным пунктам, по которым параметр либо проходил оценку, либо нет. Инспектор подсчитывал недостатки по каждому параметру, а затем их общее количество для всего оцениваемого отеля в целом.

Holiday Inn Worldwide предоставила данные по своим отелям о прибыли в расчете на один номер — *RevPAR* (Revenue Per Available Room). Чтобы учесть местные особенности, оказывающие влияние на цены на гостиничные услуги в разных регионах, Ш. Каймс проанализировала динамику объемов продаж и прибылей по тысяче американских и канадский отелей, которые ежемесячно публикуются в сборнике *Smith Travel Accommodation Reports* (весьма популярное издание в сервисной отрасли). На основе этих данных исследовательница смогла рассчитать *RevPAR* для главных потенциальных среднестатистических конкурентов каждого отеля, входящего в сеть *Holiday Inn*, и это значение впоследствии использовала в качестве поправочного коэффициента при подсчете *RevPAR* для всех отелей сети *Holiday Inn*, что обеспечило возможность сравнивать их между собой. На то время средняя суточная стоимость одного номера составляла 50 долл.

Анализ проводился по данным за трехлетний период — с 1990 по 1992 годы — с периодичностью в шесть месяцев. Для исследования принято допущение, если отель не соответствовал хотя бы одному критерию качества по тому или иному параметру, считалось, что он не соответствует установленному уровню качества по этому параметру в целом. Затем проводилось сравнение отелей отдельно по каждому параметру.

В результате проведенного исследования была выявлена прямая взаимосвязь между количеством несоответствий стандартам качества и прибыльностью номеров

(т.е. показателем *RevPAR*): чем больше было несоответствий, тем ниже прибыль, приносимая этим номером. Среди параметров, состояние которых сильнее других влияло на показатель *RevPAR*, следует назвать фасад здания, сами номера (особенно спальные помещения) и ванные комнаты. Отклонение даже от одного критерия по этим параметрам влекло за собой существенное понижение показателя *RevPAR*, не говоря уже о том, что в случае выявления несоответствия стандартам по всем трем этим параметрам с течением времени наблюдалось очень большое снижение *RevPAR*.

На следующем этапе исследования все отели были разделены на категории по результатам отчетов о качестве обслуживания за первые шесть месяцев исследуемого периода. 607 отелей, которые за эти полгода были оценены как имеющие значительные отклонения от стандартов качества по основным названным выше трем параметрам, были отнесены к категории заведений, предлагающих недостаточное качество обслуживания; остальные 528 отелей были оценены как соответствующие всем нормам. Сравнительный анализ показателя *RevPAR* по каждой из этих двух категорий за все исследованные периоды (каждый продолжительностью шесть месяцев) выявил, что показатель *RevPAR* в категории несовершенных отелей в среднем был на 3 долл. ниже по сравнению со второй категорией отелей, отвечающих всем основным стандартам качества. Особенно очевидными эти результаты были при уровне $p < 0{,}0001$. Таким образом, по подсчетам Ш. Каймс, в общем и целом эта гостиничная сеть теряла из-за недостатков отелей, вошедших в первую категорию, 204 тыс. долл. в год.

Если исходить из упомянутой выше концепции "прибыльность качества", можно сделать вывод, что когда на повестку дня выносится вопрос о распределении средств на совершенствование и ремонт помещений отеля, особое внимание надо уделять таким зонам, как фасад здания, сами гостиничные номера и ванные комнаты в номерах. (Следует отметить, что это отнюдь не означает, что недостатками в других зонах можно пренебречь.)

Источник: Sheryl E. Kimes, "The Relationship between Product Quality and Revenue per Available Room at Holiday Inn", *Journal of Service Research*, November 1999, p. 138–144.

Предупреждение проблем и их решение

Мы уже обсуждали в других главах составление структурных схем (и их более простого варианта — блок-схем). С помощью этих весьма полезных инструментов менеджер сумеет глубже проанализировать базовые процессы, которые лежат в основе процедуры предоставления услуги, и более точно и четко наметить стандарты, учитывая при этом как ожидания потребителей, так и особенности и операционные возможности своей компании. Анализ структурных схем также позволяет выявить потенциальные точки провала в сервисном процессе, которые могут привести к нарушению всей сервисной цепочки. Максимально точно знать, что (и в каком месте) может пойти не так, чрезвычайно важно для того, чтобы менеджер предвидел и предупредил проблемы в качестве обслуживания.

Следует помнить, что даже компаниям, которые неизменно предоставляют сервис высочайшего качества, время от времени приходится сталкиваться с недовольными и неудовлетворенными клиентами. Хотя первый закон качества и можно было бы сформулировать следующим образом: "Делай все правильно с первого раза", ни одна компания, которая заботится об истинно высоком качестве обслуживания, не может позволить себе работать без четкого плана действий на случай сбоев и непредвиденных ситуаций. Следует отметить, что причинами многих проблем становятся провалы

и сбои внутри самой компании: неправильный выбор ассортимента услуг, неудачные методы продвижения товара, грубый обслуживающий персонал, продолжительные задержки и опоздания, неправильное исполнение работ, ошибки при подготовке и предъявлении счета. Другие проблемы возникают из-за внешних событий, предотвратить которые компания практически не в состоянии. Это может быть, например, сбой в функционировании общественной инфраструктуры (повреждение телефонных кабелей), форс-мажорные погодные условия (затопление помещений, в которых проводится обслуживание, ливневыми дождями), противоправные действия посторонних (поджог, взлом, вандализм) или личные проблемы клиента (например, человек потерял ребенка, ему требуется неотложная медицинская помощь или у него украли бумажник).

Главным лепестком "цветка услуги", о котором шла речь в главе 8, является способность сервисной компании решать проблемы или находить выход из трудных ситуаций. Именно этим во многом определяется, сможет ли компания удержать своих клиентов или же люди будут отказываться от ее услуг и уходить к ее конкурентам. Если фирма сумеет предусмотреть все ситуации, в которых возможны проблемы, и разработать соответствующие планы действий; если ее сотрудники будут должным образом обучены, то они будут точно знать, как вести себя в той или иной ситуации и не будут бояться принимать на себя ответственность, связанную с решением проблем.

"Жесткие" стандарты качества услуг

Если проблема возникла по внутренним, контролируемым компанией причинам, ее повторение просто недопустимо. По сути, сохранение добрых взаимоотношений с клиентом после того, как он столкнулся с той или иной проблемой в сервисном процессе, напрямую зависит от того, насколько полно компания выполнит в дальнейшем свое обещание: "Больше этого не повторится!" Предлагаем вам кратко обсудить некоторые инструменты, с помощью которых можно отслеживать качество обслуживания и определять причины тех или иных проблем, способных расстроить потребителей и оставить их неудовлетворенными.

Контрольные графики наблюдения за одной переменной

Эти графики наглядно отображают эффективность обслуживания за определенный период времени по тому или иному конкретному стандарту качества. Так, на рис. 12.2 отображена эффективность одной авиакомпании по такому важному "жесткому" критерию, как своевременность вылета самолетов. По этому графику сразу видно, что руководству компании необходимо обратить внимание на этот аспект деятельности, поскольку здесь уровень качества колеблется в значительных пределах и, следовательно, по всей видимости остается неудовлетворительным. Стоит признать, что такие графики отражают тенденции правдоподобно лишь в том случае, если используемые для их построения данные точны и достоверны.

Индексы качества обслуживания

Для оценки качества комплексных, сложных услуг обычно используется целый ряд оценок качества, полученных с помощью разных критериев в разные моменты процесса обслуживания, в которые создается желаемый для потребителя результат. Там, где услуги предоставляются с низкой степенью контактов с потребителями, т.е. там, где клиенты не принимают большого участия в сервисном процессе, как правило, применяются критерии для оценки качества операций, которые используются исключительно для видов деятельности "за кулисами" и которые оказывают лишь вторичное воздействие на восприятие клиентами качества обслуживания.

Federal Express стала одной из первых компаний, в которой осознали необходимость создания общего внутрикорпоративного индекса качества обслуживания, который охватывал бы все основные аспекты деятельности компании, так или иначе влияющие на восприятие клиентом ее услуг. Высшее руководство приняло решение опубликовывать с определенной периодичностью единый индекс качества обслуживания, надеясь таким образом создать дополнительный стимул для сотрудников компании работать еще лучше, с еще более высоким качеством. Однако в компании осознавали опасность использования в качестве цели какого-либо процентного показателя, поскольку это могло внести раздор в ряды сотрудников. Было понятно, что в такой огромной организации, как *FedEx*, цель своевременной доставки 99% всех пакетов или сохранности 99,9% грузов — задача практически невыполнимая и может привести к огромным проблемам. Вместо этого было предложено для оценки качества принять за основу нулевое количество сбоев или провалов в ходе обслуживания. Вот что сказал по этому поводу один из руководителей компании.

> К улучшению качества обслуживания можно приступить лишь после того, как изучены все виды сбоев, определено их количество по каждому виду и причины, их вызвавшие. Для нас задача заключалась в том, чтобы выразить количество провалов в ходе обслуживания в абсолютных числах. С этой целью мы разработали индекс качества услуги (Service Quality Index — SQI, произносится "скай"). Он рассчитывается следующим образом. берется 12 разных событий, которые происходят каждый день, затем учитывается количество этих событий, которое умножается на коэффициент, ... рассчитанный на основе количества жалоб и нареканий, поступивших от клиентов *FedEx* [26]

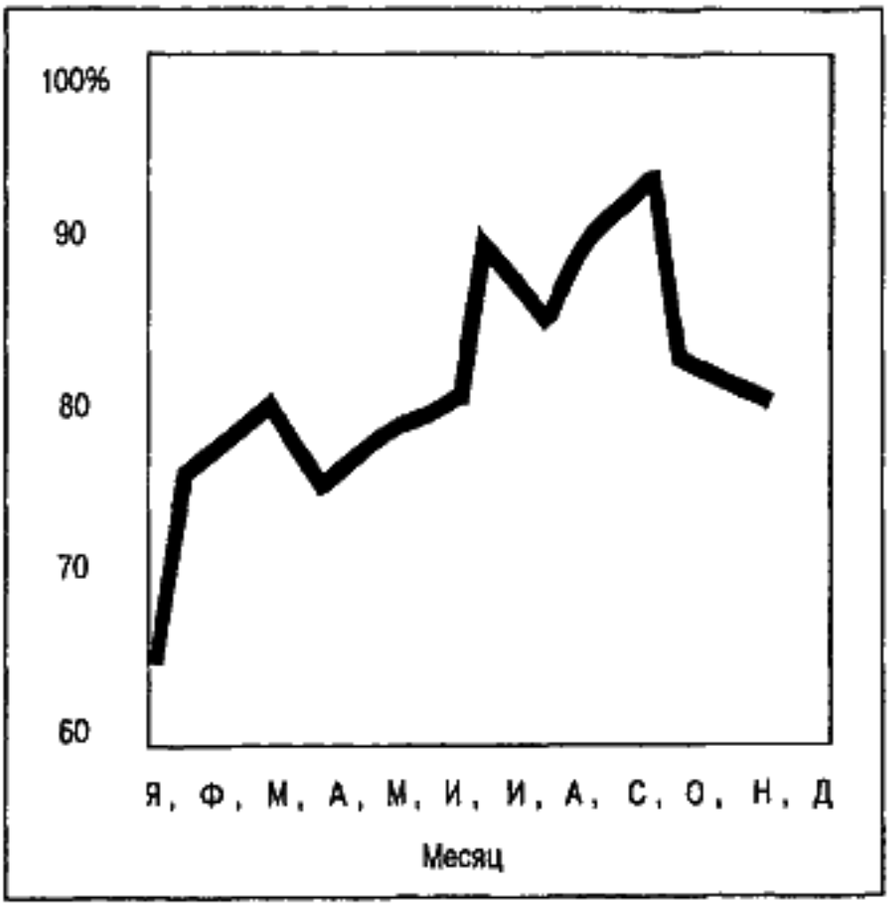


Рис. 12.2. Контрольный график вылетов с опозданием, отображающий процент самолетов, вылетающих с не менее чем 15-минутным опозданием

Этот "жесткий" индекс был создан на основе широкомасштабных исследований мнений потребителей по "мягким" критериям (следует отметить, что компания постоянно изменяет его с учетом новых тенденций рынка, обоснованных последними

исследованиями). Индекс SQI позволяет взглянуть на сбои в сервисном процессе с точки зрения потребителя, поскольку учитывает разных 12 ежедневных видов деятельности, неполадки в которых скорее всего вызовут недовольство клиентов. Для этого берется общее количество событий, которое умножается на коэффициент, отображающий серьезность каждого события для клиентов, а всем событиям присваивается определенное количество баллов. Сумма всех баллов составляет общий индекс (табл. 12.4). В данном случае можно провести аналогию с игрой в гольф: чем меньше индекс, тем выше качество. Однако, в отличие от гольфа, индекс представляет собой весьма большое число, — как правило, не меньше шести знаков, — отображая огромное количество посылок и пакетов, ежедневно доставляемых компанией. Цели на год рассчитываются на основе усредненного ежедневного индекса SQI с поправкой на постоянное сокращение количества негативных событий по сравнению со средним показателем за прошлый период.

Чтобы обеспечить постоянный контроль надо всеми отдельными компонентами индекса SQI, в *FexEx* были организованы 12 специальных команд контроля над качеством, — по одной на каждый компонент, — в задачи которых входит анализ причин соответствующих проблем и принятие корректировочных мер по их устранению.

Таблица 12.4. Расчет индекса качества обслуживания SQI компании *Federal Express*

Вид нарушения сервисного процесса	Весовой коэффициент	X	количество инцидентов	=	Баллы за день
Пакет поставлен с опозданием, но в назначенную дату	1				
Пакет доставлен с опозданием, не в оговоренный срок	5				
Нет ответа на запросы по сопроводительным листам	1				
Получены повторные жалобы	5				
Утеряны уведомления о доставке	1				
Сделаны исправления в счетах-фактурах	1				
Не принято пакетов получателем	10				
Утеряно пакетов	10				
Повреждено пакетов	10				
Задержки вылетов авиатранспорта (в минутах)	5				
"Бесхозные" пакеты (утеряны ярлыки)	5				
Телефонные звонки, оставшиеся без ответа	1				
Итого баллов по всем нарушениям (SQI)					XXXXXX

Источник: Christopher Lovelock, *Product Plus* (New York: McGraw-Hill, 1994), p. 131.

Причинно-следственная диаграмма (диаграмма "рыбий скелет")

Для этого причинно-следственного анализа используется метод, разработанный японским экспертом по качеству Каору Ишикавой (Kaoru Ishikawa) для предприятий обрабатывающей промышленности. Для построения такой диаграммы группа менеджеров и служащих, собравшись вместе, в процессе "мозговой атаки" называют все возможные факторы, способные вызвать ту или иную проблему. Затем все эти факторы классифицируются в пять общих групп: "Оборудование", "Люди", "Материалы", "Процедуры" и "Прочее". Потом все они отображаются на причинно-следственной диаграмме, напоминающей по форме рыбий скелет. Этот метод уже многие годы используется на производстве, а с недавнего времени его начали применять и в сфере услуг.

Чтобы повысить ценность такого анализа в сфере обслуживания, мы расширили исходную структуру и увеличили количество групп с пяти до восьми [27].

Так, категория "Персонал" разбита на две подкатегории — "Персонал, непосредственно обслуживающий клиентов" и "Персонал, действующий "за кулисами". Это еще раз подчеркивает то, что с проблемами первой подкатегории потребители часто сталкиваются лично, а недостатки, связанные с персоналом, выполняющим свою работу "за кулисами", как правило, "бьют" по клиентам не так явно, опосредованно. Кроме того, как видно на диаграмме, из категории "Процедуры" выделена подкатегория "Информация", что также подчеркивает идею, что многие проблемы в процессе обслуживания вызваны недостаточностью и неточностью информации, особенно в тех случаях, когда персонал, контактирующий с потребителями, не сообщает клиентам, что надо делать и в какой именно момент. Например, если речь идет о сфере пассажирских авиаперевозок, нечетко произнесенное объявление об отправке рейса может привести к тому, что пассажиры опоздают на регистрацию. И наконец, в исходную диаграмму "рыбьего скелета" введена совершенно новая категория — "Потребители", что призвано подчеркнуть высокую степень вовлечения потребителей в процесс подготовки и предоставления услуг.

В сфере промышленного производства потребители практически не оказывают влияния на ежедневные операционные процессы, однако если речь идет об услугах с высоким уровнем контакта, роль клиента в процессе их предоставления весьма активна. И если они плохо играют свою роль (а для этого их надо четко проинформировать, что и как им необходимо делать), это может привести к понижению производительности обслуживания и к проблемам качества, которые коснутся не только их самих, но и других потребителей. Например, вылет самолета могут задержать, если один из пассажиров прибудет на посадку в последнюю минуту с багажом, превышающим установленные размеры, который еще придется поместить в грузовой отсек. На рис. 12.3 вы видите пример расширенного варианта диаграммы "рыбьего скелета", на которой перечислено 27 возможных причин для задержки рейса пассажирского самолета [28]. Следует, однако, признать, что проблемы нередко возникают как бы по цепочке, т.е. одна проблема приводит к возникновению следующей.

Рис 12.3. Причинно-следственная диаграмма задержек рейсов на авиалиниях

Анализ Парето (назван по имени разработавшего этот метод итальянского экономиста) позволяет идентифицировать основные причины наблюдаемых результатов (в данном случае проблем). В основе этого анализа лежит так называемое правило 80/20, которое гласит, что примерно на 80% значения одной переменной (в данном случае количество сбоев в процессе обслуживания) приходится только около 20% случайной переменной (т.е. количество возможных причин).

В приведенном выше примере с авиалиниями анализ показал, что для 88% вылетов, сделанных с опозданием, возможны всего четыре причины (что составляет 15% ото всех причин). Фактически, причиной более чем половины задержек всех рейсов было опоздание пассажиров (рейс задерживался лишь из-за одного пассажира, который проходил регистрацию после ее официального завершения). В данной ситуации авиакомпания приобретала верного друга в лице этого пассажира — при этом, возможно, поощряя подобное поведение в будущем, — однако рисковала вызвать недовольство всех остальных пассажиров, которые уже находились на борту авиалайнера и ожидали отправления рейса. Среди других основных причин задержек рейсов следует назвать ожидание специального транспорта, который должен отбуксировать авиалайнер от пассажирского коридора здания аэровокзала; ожидание заправки и задержки при подписании грузовой документации (подобная процедура призвана обеспечить безопасное распределение загрузки авиалайнера и проводится каждый раз перед взлетом). Более детальный анализ исследования выявил значительные расхождения в каждом аэропорту (рис. 12.4). Обратите, например, внимание на такую причину, как задержка

уборки салонов, которая стала одной из основных причин опозданий вылетов рейсов в аэропорту Ньюарка.

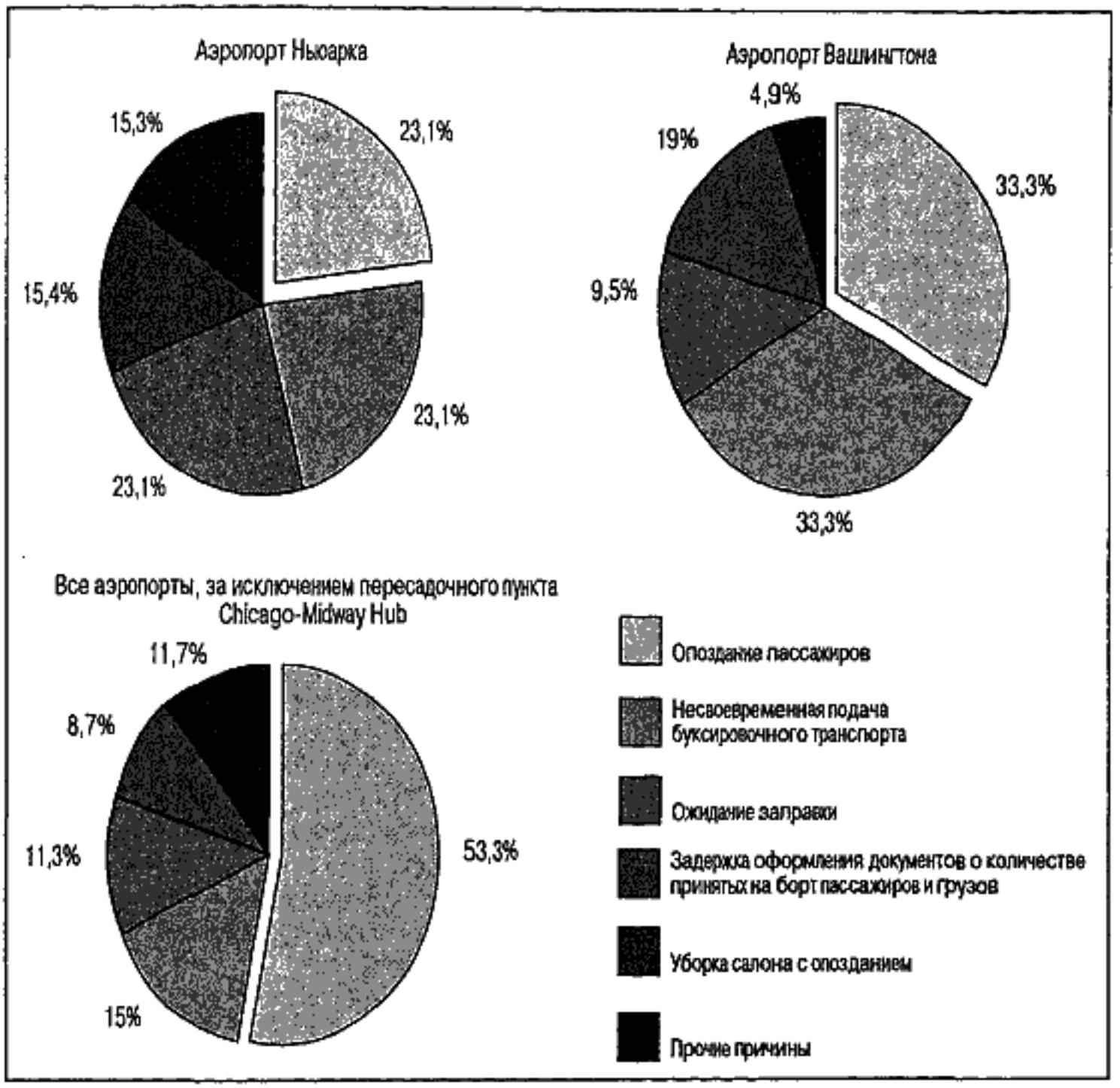


Рис. 12.4. Анализ причин задержки вылета авиарейсов

Источник. По материалам работы D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November 1984.

Новая цель относительно качества — нулевой уход клиентов

Сбои в качестве обслуживания снижают уровень приверженности клиентов к сервисной компании и к ее марке. Если существует возможность выбирать между несколькими конкурирующими поставщиками услуг, неудовлетворенный клиент решит уйти от фирмы, которая его однажды подвела, к ее конкуренту. Ф. Райхельд и В. Сассер ввели в употребление термин *нулевой уход клиентов*, которым они предложили определять умение компании удерживать каждого клиента, который приносит сервисной компании какую-либо прибыль. А когда отношения клиента и компании сформировались и переросли в партнерские, то можно проанализировать индивидуально по каждому клиенту, как используются услуги фирмы. Следует помнить, что,

как правило, отказу клиента от обслуживания в сервисной компании предшествует сокращение использования им ее услуг — например, более редкий приезд бизнесмена в определенную гостиницу, снижение объема покупок в том или ином магазине или свертывание финансовых операций в банке В такой ситуации намного лучше вмешаться именно на этом этапе и попытаться сохранить клиента, а не ждать, что он полностью свернет операции с компанией или формально закроет свой банковский счет Активизация оттока клиентов свидетельствует не только о наличии проблем с качеством (или о том, что конкуренты предлагают им более высокое качество обслуживания), оно также свидетельствует о том, что компанию, по всей вероятности, в будущем ожидает снижение доходов

Фредерик Райхельд исследовал деятельность нескольких десятков компаний из самых разных сервисных отраслей по всему миру, обращая особое внимание на проблемы удержания клиентов (и служащих) На основе этих исследований ученый сделал вывод, что сформировать приверженность клиента к компании намного труднее, чем это представляется большинству менеджеров По его словам, причина этой проблемы заключается в том, что большинство деловых людей не понимают настоящей экономической ценности постоянной клиентуры Они интуитивно соглашаются с этой концепцией, однако никаких инвестиций в формирование приверженности потребителей обычно не делают Проблема, таким образом, состоит в том, что они недооценивают суть лояльности потребителей и при этом не считают задачу ее формирования сколько-нибудь сложной и важной По словам Ф Райхельда, "Менеджеры, как правило, ищут каких-то особых, специальных способов решения проблем, например, используют более эффективные методы разрешения разногласий и специальные ценовые и рекламные стимулы, внедряют программы вознаграждений для постоянных клиентов, которые широко применяются, например, в авиакомпаниях Однако такие методы зачастую не приносят желаемого результата, особенно в тех случаях, когда их без труда могут скопировать и использовать их конкуренты" [29] Руководители высшего звена сервисных компаний должны понимать, что создание и сохранение приверженности клиентов — это не просто красивое дополнение к тактике предприятия, а систематическая и сложная задача, которая должна решаться на корпоративном уровне К обеспечению приверженности клиентов следует относиться как к условию, непременному для успеха компании в конкурентной борьбе (см главу 5)

Очевидно, что чем быстрее и эффективнее сервисная фирма выявит причины неудовлетворения своих клиентов и решит проблему, тем выше ее шансы на то, что выгодный для компании клиент останется с ней Между тем, следует помнить, что даже четко и профессионально разработанные процедуры работы с жалобами потребителей (см главу 6), — которые, несомненно, должны быть в каждой компании, — могут избавить компанию только от проблем, основанных на причинах, которых она способна избежать Сервисным фирмам необходимо постоянно работать над совершенствованием своей системы обслуживания в целом и над повышением эффективности каждого составляющего ее процесса Это означает, что компании следует проникнуть в самую суть любой сервисной проблемы и сделать все возможное, чтобы в дальнейшем она никогда не повторилась

Как повышение производительности влияет на качество и ценность

Задача повышения производительности традиционно возлагалась на операционных менеджеров, которые, как правило, сосредоточивали свое внимание на следующих видах деятельности

- Постоянный контроль над издержками на каждом этапе процесса
- Сокращение неэффективного использования материалов и рабочей силы
- Обеспечение производственных мощностей, ориентированных не на пиковые периоды спроса, а на среднестатистические показатели, чтобы избежать длительных простоев оборудования и работников
- Замена рабочих и служащих автоматизированным оборудованием
- Обеспечение сотрудников оборудованием и базами данных, необходимыми для более быстрого или эффективного выполнения поставленных перед ними задач
- Обучение сотрудников способам повышения производительности труда (помня при этом, что обслуживать быстро не всегда значит обслуживать лучше, например, если работник делает много ошибок или выполняет работу некачественно, из-за чего ее приходится переделывать)
- Внедрение экспертных систем, которые позволяют недостаточно квалифицированным сотрудникам выполнять работу, которую до этого выполняли более опытные специалисты, получавшие более высокую зарплату

Реструктуризация или реинжиниринг операционных процессов несет в себе огромный потенциал для повышения объемов выхода продукта, особенно если речь идет о работах, которые выполняются "за кулисами" [30] Кроме того, расширение круга задач, которые выполняет сотрудник сервисной фирмы (что может повлечь за собой пересмотр условий трудового договора), нередко позволяет компании избавиться от так называемых "узких мест" и сократить время простоев, поскольку в этом случае менеджер может направить сотрудника на тот участок, на котором его помощь необходима в данный момент

В общем и целом, однако, менеджеру следует подходить к продуктивности с более широкой точки зрения, учитывая все бизнес-процессы, задействованные для преобразования вводимых факторов в продукт, который желает получить потребитель, включая процессы, в которых не только участвуют сразу нескольких отделов компании или географических зон, но которые объединяют в единое целое операции, выполняемые "на сцене" и "за кулисами" К Армистид и С. Мэчин применили этот подход для анализа деятельности государственной почтовой службы. В ходе этого исследования они составили структурную схему процессов, отображающую, как почтовые отправления доставляются через так называемый "интегрированный трубопровод для почтового продукта" потребителям в соответствии с установленными стандартами качества [31]. Ученые пришли к выводу, что эффективное управление бизнес-процессом позволяет крупным организациям позиционировать свои услуги прежде всего на основе высокой продуктивности, а не качества, это также помогает лучше понять сложную взаимосвязь между степенью удовлетворенности клиента (благодаря общей эффективности сервисного процесса) и продуктивностью сервисной фирмы.

Влияние на клиента изменений в операциях, выполняемых "за кулисами"

Изменения в сервисных операциях, которые выполняются "за кулисами", оказывают определенное влияние на клиентов. Степень этого влияния зависит от того, насколько потребители ощущают на себе или вообще замечают эти перемены Так, если технические специалисты авиакомпании разработают процедуру более быстрого техобслуживания реактивных двигателей, которая при этом не повлечет повышения

их зарплат и дополнительных материальных затрат, компания сможет повысить свою производительность, не оказывая никакого негативного воздействия на своих клиентов

Следует, однако, отметить, что во многих случаях изменения операций "за кулисами" распространяются на операции, проводимые в непосредственном контакте с клиентами, и оказывают косвенное воздействие на потребителей Сервисные фирмы должны внимательно следить за всеми новшествами в "закулисных" операциях, чтобы вовремя и точно определить возможность их влияния на потребителей и подготовить тех к этим переменам Так, например, решение установить новые компьютеры и принтеры в банке может быть продиктовано намерением усилить внутренний контроль над качеством обслуживания и сократить расходы на подготовку ежемесячной отчетности Однако результатом такого шага может стать значительное изменение формы банковских распечаток, а также времени рассылки этих документов А поскольку, по всей вероятности эти перемены не останутся незамеченными клиентами, банку необходимо провести определенную разъяснительную работу Более того, если новая форма отчетности отличается от прежней большей четкостью, если она более понятна и читабельна, то такое новшество можно широко разрекламировать как свидетельство повышения качества обслуживания

К сожалению, следует признать, что технологические изменения зачастую внедряют специалисты, например, бухгалтеры и системные администраторы, которые ориентируются отнюдь не на интересы потребителя Вследствие этого вместо более понятной формы отчета мы часто получаем документ с форматом, непонятным потребителю, и многочисленными специальными аббревиатурами, вплоть до сокращения фамилии клиента (например, Кристофер Н Лавл или Кристо Лавлок вместо Кристофер Лавлок) Это происходит потому, что отдел обработки данных старается сэкономить место для хранения информации либо стремится к тому, чтобы имя и фамилию клиента можно было впечатать в одну строку В данном примере повышение продуктивности операции, выполняемой "за кулисами", потребитель вполне может расценить как понижение качества обслуживания

Как повысить производительность благодаря изменениям операций, выполняемых "на сцене"

В компаниях, предлагающих услуги, требующие высокой степени контакта с клиентом, усовершенствования продуктивности, как правило, заметны для потребителей Некоторые такие изменения просто требуют того, чтобы клиент принял их, в других случаях клиенту необходимо адаптировать модель своего взаимодействия с сервисной компанией с учетом новых условий Таким образом, если предлагаются существенные изменения, то, прежде чем их внедрить, следует провести маркетинговые исследования, чтобы определить возможную реакцию потребителя на них Если фирма не сумеет точно спрогнозировать, какое влияние такие изменения окажут на ее клиентов, она может потерять часть рынка и, следовательно, вместо выгод, ожидаемых от повышения продуктивности, понести немалые потери После того как направление, в котором будут проводиться изменения, намечено, возможно, для подготовки к ним потребителей потребуется провести ряд маркетинговых коммуникационных мероприятий и объяснить потребителю основные причины перемен, описать выгоды и рассказать, как клиенту надо действовать в будущем

Время от времени значительные изменения операций приводят к кардинальным переменам того или иного аспекта сервисного процесса Иногда такие изменения, наряду с операционными усовершенствованиями, обеспечивают фирме значительные маркетинговые преимущества Рассмотрим пару самых ярких примеров Когда

в 1957 году на смену пропеллерному авиатранспорту на трансатлантических рейсах пришли реактивные Havilland Comet 4s и Boeing 707s, выгоду получили как пассажиры, так и авиакомпании Пассажиры отныне могли наслаждаться комфортом более спокойных и тихих полетов, которые при этом были еще и намного короче (а за это многие были готовы платить дополнительную цену) Авиакомпании, в свою очередь, значительно повысили свою продуктивность, поскольку Boeing 707s мог перевозить в год почти в пять раз больше пассажиров, чем Boeing Stratocruisers или Douglas DC-7s, которых он заменил Такое повышение продуктивности достигалось за счет того, что новые самолеты отличались большей скоростью и мощностью, а также за счет более частых ежедневных полетов авиатранспорта, благодаря более надежным реактивным двигателям Продуктивность работы летных экипажей, выраженная в пассажиро-милях в месяц, также значительно возросла

Однако следует отметить, что люди не всегда принимают и приветствуют такие крупномасштабные перемены Можно вспомнить, например, случай с введением универсального товарного кода (UPC), разработанного для упрощения как "закулисных" операций, так и операций "на сцене" в супермаркетах Благодаря маркированию упакованных товаров с использованием такого кода, уникального для каждой единицы учета товарно-материальных запасов, и последующему сканированию каждой единицы приобретаемого товара на кассе, руководители супермаркетов рассчитывали добиться значительного повышения продуктивности и предложить потребителям дополнительные преимущества [32] Они ожидали, что таким образом смогут экономить на затратах, связанных с маркировкой каждой упаковки товара (и на изменении ценников каждый раз, когда изменялась цена единицы учета запасов) Благодаря внедренному новшеству для этого было необходимо лишь запрограммировать (или перепрограммировать) данные о ценах единиц учета на компьютерах Руководители супермаркетов также рассчитывали сократить время расчета и количество ошибок кассиров (что было, несомненно, большим преимуществом и для потребителей), ввести более подробные чеки (также выгодное для потребителей новшество) и получить возможность собирать ценные сведения об объемах продаж благодаря использованию сканеров

К сожалению, далеко не все получилось так, как планировалось Штрих-коды в массовом порядке начали появляться на потребительских товарах уже в 1973 году, однако установка сканеров на пунктах расчета несколько затянулась По сути, некоторые крупные сети супермаркетов не приступали к этому до 1980-х годов, из-за противодействия профсоюзов и высокой себестоимости оборудования, однако основной причиной были интересы покупателей Группы по защите прав потребителей отказывались принимать новую технологию, мотивируя это тем, что отказ от индивидуальной маркировки товаров может привести к необоснованному завышению цен Во многих штатах США были приняты законы, требующие, чтобы на каждом упакованном товаре был свой ценник Позже менеджеры супермаркетов признались, что они очень плохо подготовили потребителей к изменениям, подчеркивая их преимущества, но всецело упустив из вида интересы потребителей Одна фирма призналась, что было бы целесообразнее привлечь потребителей к процессу принятия решения еще на этапе первоначального планирования нововведения Учитывая все это, можно сказать, что современные менеджеры, которые рассчитывают повысить продуктивность своей компании благодаря использованию Internet и других технологических новшеств, поступят очень правильно, если примут к сведению ошибки в прошлом и обратят внимание на наиболее удачные решения Ведь, как известно, события в истории имеют тенденцию повторяться!

Предостережение о стратегиях снижения себестоимости услуг

Если речь не идет о внедрении новых технологий, большая часть попыток повышения производительности обслуживания сводится к сокращению потерь и снижению затрат на оплату труда сотрудников У Скиннер в связи с этим предупреждает "Активного сокращения непродуктивных потерь и повышения эффективности — это представляет основу основ почти всех программ, направленных на повышение производительности, — недостаточно для восстановления конкурентоспособности организации Напротив, концентрация на снижении себестоимости (т е. на увеличении выпуска продукции при сохранении или даже сокращении потребляемых ресурсов) часто оказывается для компании поистине губительной стратегией" [33]

У Скиннер писал это о производственной сфере, но его мнение в равной степени справедливо и для сферы услуг Сокращение персонала, который работает в непосредственном контакте с клиентами, означает, что либо оставшимся сотрудникам придется работать напряженнее и быстрее, либо оставшихся работников в периоды максимальной загрузки сервисного предприятия будет не хватать Хотя люди могут работать быстро в течение короткого периода времени, а некоторые даже способны удерживать повышенный темп довольно длительное время, они устают, начинают делать ошибки и обслуживать клиентов "на скорую руку". Работники, которые пытаются делать несколько дел одновременно, — например, обслуживать клиента и в то же время отвечать по телефону и разбирать бумаги, — не справятся как следует ни с одной из этих задач Чрезмерное напряжение порождает недовольство и разочарование среди всех сотрудников, а особенно среди так, кому приходится разрываться между желанием удовлетворить потребности клиента, непосредственно контактируя с ним, и стремлением достичь намеченной продуктивности, предложенной руководством компании.

Попытки сэкономить на материалах и оборудовании и таким образом сократить их непродуктивное дублирование также могут привести к негативным последствиям Однажды автор этой книги поинтересовался у регистратора в гостинице, почему оформление заняло столь много времени Девушка с усталой улыбкой ответила, что четырем служащим, занимающимся регистрацией, приходится пользоваться единственным степлером для подкалывания квитанций и кредитных карточек к счетам постояльцев. Таким образом, она была вынуждена ждать своей очереди, чтобы взять степлер, — отличный пример того, когда экономия на мелочах сказывается на качестве обслуживания в целом!

Роль потребителей в повышении производительности

В ситуациях, когда потребители активно вовлекаются в процесс обслуживания (особенно если речь идет от услугах, направленных на самого человека), операционные менеджеры должны провести исследования и выяснить, каким образом сделать вклад клиентов как можно более производительным [34]. Маркетологи, в свою очередь, должны продумать, какие маркетинговые стратегии реализовать, чтобы повлиять на потребителя и сделать так, чтобы его участие в процессе обслуживания было максимально продуктивным Предлагаем вам рассмотреть три основные стратегии — изменение распределения потребительского спроса, более активное вовлечение потребителя в процесс предоставления услуги и просьба к потребителю привлечь к процессу обслуживания третью сторону.

Изменение распределения потребительского спроса

Тема управления спросом в сервисных компаниях с ограниченными производственными мощностями в данном издании поднималась уже не раз. Она была кратко затронута в главе 2 и более подробно будет обсуждаться в главе 13 Потребители услуг часто жалуются, что в определенное время дня, день недели или сезон либо в другие моменты резкого повышения спроса, им приходится выстаивать длинные очереди в заполненных толпами помещениях В периоды спада спроса менеджеры сервисных предприятий нередко обеспокоены недостатком потребителей, из-за чего производственные мощности и персонал компании работают недостаточно продуктивно. При этом, сумев равномернее распределить спрос, "разгрузив" периоды пикового потребления услуг и "загрузив" периоды спада, менеджеры могут намного продуктивнее использовать мощности своих фирм и обеспечить более эффективное обслуживание клиентов Так, довольно большого успеха в этом направлении достигли почтовые службы, рекламные кампании которых поощряют людей рассылать открытки и письма с рождественскими поздравлениями заблаговременно Благодаря им многие люди планируют свои действия заранее, а не отправляют открытки и посылки, когда до Рождества осталась пару дней

Однако следует признать, что во многих случаях перераспределить спрос без сотрудничества с третьими лицами очень сложно Речь идет, например, о работодателях и учебных заведениях, которые контролируют распределение рабочего времени или расписание занятий и время отпусков или каникул. Чтобы загрузить простаивающие мощности в периоды спада спроса, сервисным компаниям необходимо нацелить свои усилия на новые сегменты рынка с другими потребностями и графиками, а не пытаться по-прежнему работать только на своих текущих сегментах. Если менеджерам удается сократить колебания в пиковые периоды и в периоды спада спроса, используя для этого инструменты и стратегии, которые мы обсуждали в предыдущих главах, они значительно повысят производительность своей компании.

Более активное вовлечение потребителей в процесс производства услуги

Потребители, которые согласны принять на себя более активную роль в процессе производства и предоставления услуги, могут выполнять некоторую часть работы обслуживающего персонала фирмы. Так, выгода для обеих сторон часто очевидна, если потребители соглашаются на такую форму сервиса, как самообслуживание.

Многие технологические новшества внедряются именно для того, чтобы потребитель сам выполнял ряд операций, которые до этого выполнялись сотрудниками сервисной фирмы Классическим примером таких перемен, оказавших огромное влияние на бизнес-деятельность всего мира, можно считать автоматизацию сети междугородных и международных телефонных переговоров, проведенную компанией *AT&T*. До внедрения этого нововведения человек должен был связаться с оператором, который соединял его с отдаленным абонентом Однако в начале 1960-х годов статистиками было подсчитано, что если количество международных и междугородных звонков будет расти теми же темпами, то к 2000 году каждый второй трудоспособный гражданин Соединенных Штатов Америки будет работать телефонным оператором! К 1970 году *AT&T* внедрила технологию прямого набора, с помощью которой компания добилась значительного повышения внутренней продуктивности за счет сокращения количества операторов междугородных звонков Однако примерно половина всех междугородных звонков все еще осуществлялась при помощи операторов.

Компания реализовала весьма агрессивную рекламную кампанию, поощряя своих абонентов пользоваться услугами автоматической телефонной связи. Таким клиентам предоставлялись значительные скидки, а реклама призывала людей пользоваться услугами автоматического набора. В рекламных сообщениях говорилось, например, следующее: "Существует две причины, по которым мы предлагаем вам воспользоваться автоматической телефонной связью. Во-первых, при этом экономите вы, а во-вторых, экономим мы". И уже спустя три года доля междугородных и международных звонков с использованием автоматической телефонной связи возросла до 75%.

Сегодня многие компании прилагают максимум усилий, чтобы клиент за необходимой информацией обращался в компанию не по справочному телефону, а выходил для этого на корпоративный Web-сайт. Они даже предлагают размещать через Internet заказы. В данной ситуации следует помнить, что для того, чтобы это начинание принесло успех, сайт должен быть удобным для просмотра пользователями, с понятными и простыми средствами навигации; потребители должны быть полностью уверены в том, что размещать информацию со своей кредитной карточки в сети совершенно безопасно. Некоторые компании даже предлагают специальные рекламные стимулы, направленные на то, чтобы потребители делали первоначальные заказы через Internet (как, например, программы предложения бесплатных километров воздушного перелета для постоянных клиентов, активно реализуемые авиакомпаниями).

Ресторанный бизнес, который традиционно характеризуется большой трудоемкостью и относительной непродуктивностью, привлекает клиентов для "выполнения работ" несколько иным способом. Мы все уже привыкли к салатным барам и буфетам, работающим по принципу самообслуживания. В данном случае, несмотря на сокращение персонального сервиса, это нововведение позиционировалось ресторанными бизнесом как несущее потребителям немалые выгоды — посетитель сам может выбрать блюдо и без каких-либо задержек взять нужную порцию.

Очевидно, что разные люди относятся к самообслуживанию по-разному; проведенные исследования показали, что эти различия можно использовать как весьма полезную переменную при сегментации рынка. Так, в ходе одного крупномасштабного исследования респондентов просили ответить на вопрос: что они предпочитают — самообслуживание или традиционный сервис. Речь шла о таких сервисных организациях, как бензоколонки, банки, рестораны, отели, аэропорты и туристические агентства [35]. По каждому типу сервиса был представлен конкретный сценарий, поскольку в ходе предварительных интервью выяснилось, что выбор респондентов в пользу самообслуживания в значительной мере определялся конкретной ситуацией и зависел от таких факторов, как время суток, присутствие или отсутствие других клиентов, погодные условия и время, а также расходы, связанные с таким обслуживанием.

Результаты исследования показали, что в каждом случае значительная часть опрошенных предпочла бы самообслуживание, даже если это не давало экономии времени и средств. Когда же были учтены и эти преимущества, доля потребителей, выбравших самообслуживание, еще возросла. Более детальный анализ выявил также определенные сходства в различных видах сервиса. Так, например, если человек предпочитал, чтобы на автозаправочной станции его обслуживал работник, он также не любил пользовался банкоматами, делая выбор в пользу традиционных услуг банковского клерка.

Выбор методов повышения качества и производительности часто напрямую зависит от того, насколько потребитель готов учиться новым процедурам обслуживания, выполнять инструкции и сотрудничать с обслуживающим персоналом и другими клиентами. Если клиент, пользуясь услугами определенной компании, заведомо формирует для себя модель взаимодействия и сам предопределяет роли, он может довольно

активно противостоять нововведениям. К. Гудвин высказывает предположение, что, воспользовавшись результатами социологических исследований, сервисные компании могут пересмотреть саму суть сервисного контакта и таким образом добиться большего желания и готовности потребителей к сотрудничеству [36]. В частности, она отмечает, что потребителю необходимо помочь приобрести новые навыки, сформировать новый имидж ("Я могу это сделать сам"), выйти на новый уровень взаимоотношений с сервисной организацией и другими клиентами, осознать новые ценности.

Использование услуг третьих лиц

В некоторых случаях для повышения эффективности обслуживания сервисной компании имеет смысл передать одну или несколько вспомогательных маркетинговых функций третьей стороне (автор упорно избегает термина "аутсорсинг", поэтому мы тоже используем его лексику. — *Прим. ред.*). Так, процесс приобретения продукта часто можно разбить на четыре этапа: сбор информации, оформление предварительного заказа, проведение платежа и потребление. Если потребление основного продукта происходит в месте, отдаленном от места проживания или работы клиента (например, в аэропорту, театре, на стадионе или в отеле, расположенном в другом городе), следует подумать о передаче прав на предоставление некоторых дополнительных элементов услуги компаниям-посредникам.

Специализированные посредники могут получать выгоды благодаря использованию эффекта экономии, обусловленной масштабами производства, за счет которого они нередко выполняют работу за меньшую цену, чем поставщик основного продукта; при этом последний имеет возможность сконцентрироваться на качестве и продуктивности в своем деле. Некоторые посредники, как, например, туристические агентства, являются самостоятельными локальными организациями, в которые клиент может наведаться лично. Другие, как, например, агентства по резервированию гостиничных номеров, как правило, подчиняются основной сервисной компании. Если офис посреднической организации работает круглые сутки и в масштабах всей страны, база клиентов сильно увеличивается благодаря тому, что таким образом решается проблема часовых поясов. Колебания спроса еще больше сглаживаются в том случае, если сервисный центр обслуживает весь континент, например, всю Северную Америку, в которой существуют разные временные зоны. Так, скажем, если в Монреале или в Нью-Йорке в определенное время активность запросов и заказов достигает пика, то на Тихоокеанском побережье в это же время наблюдается спад, и наоборот. Центры сервисного обслуживания сегодня переживают настоящий бум в Европе, особенно в Великобритании, Нидерландах и Ирландии. Также стремительно растет количество международных сервисных центров, которые обслуживают клиентов на нескольких языках. Такие страны, как США, Канада и Австралия, в которых проживает значительное количество эмигрантов, имеют в данном случае ощутимое преимущество, поскольку у них в достатке подготовленные кадры, свободно владеющие разными иностранными языками. Следует, однако, отметить, что, как и при любых изменениях процедур обслуживания, успех привлечения посредников для оказания дополнительных услуг во многом зависит от желания и умения клиента пользоваться услугами третьих лиц. Для того чтобы такие нововведения успешно "стартовали", как минимум, необходимо провести рекламную и образовательную кампании.

Чувствительность сервисной компании к сопротивлению потребителей переменам

Сопротивление потребителей введению перемен в хорошо знакомых им сервисных отраслях, в которых давно сложились определенные модели поведения и действий, способно на корню загубить любые попытки сервисной организации повысить производительность и даже качество обслуживания. И что прискорбнее всего, часто именно неспособность менеджеров взглянуть на такие перемены с точки зрения клиентов приводит к сопротивлению с их стороны. Менеджеры сервисных организаций могут и должны избегать подобной нечувствительности к своим потребителям. Для решения этой проблемы предлагаются следующие шесть естественных этапов.

1. *Развивайте и поддерживайте доверие потребителей.* Внедрять перемены, направленные на повышение производительности, намного сложнее, если люди исходно не доверяют компании, как это часто бывает в случае с крупными организациями, для которых характерна некоторая безличность. Готовность людей принимать нововведения зависит также от степени их расположения к компании, от ее репутации в обществе. Если у сервисной фирмы не налажены доверительные и теплые взаимоотношения с клиентами, любые предпринимаемые ею меры по повышению продуктивности могут ими блокироваться.
2. *Узнайте как можно больше о потребительских предпочтениях и привычках.* Люди зачастую привыкают к определенной схеме использования услуг с постоянной последовательностью этапов обслуживания. По сути, у них в сознании складывается своя личная структурная схема этого процесса. Нововведения, которые нарушают такую устоявшуюся схему, как правило, вызывают сопротивление со стороны потребителя, за исключением тех случаев, когда клиентам подробно и четко разъясняются все преимущества и детали новшества. Вспомним, например, что при введении штрих-кода большинство розничных продавцов оставили без внимания давнюю привычку покупателей рассматривать ценники на товарах, а затем наблюдать, как кассир набирает цену на кассовом аппарате. Они практически ничего не сделали для того, чтобы подготовить людей к этим переменам и исследовать эффект от введения новшества, не говоря уже о том, чтобы разъяснить причины его введения и описать его выгоды.
3. *Проводите предварительное тестирование новых процедур и оборудования.* Прежде чем внедрять любую новую процедуру, оборудование или услуги с использованием Internet, компания должна проанализировать возможную реакцию потребителя на эти перемены. Для этого можно провести, например, лабораторные исследования либо выборочное тестирование на местах. При замещении обслуживающего персонала автоматами сервисной компании прежде всего необходимо создать такое оборудование, которым смогут без труда пользоваться практически все категории потребителей с любым уровнем подготовки и образования. Следует отметить, что иногда создается впечатление, что некоторые автоматы создавались исключительно инженерами для инженеров. Даже составление инструкции по эксплуатации — задача чрезвычайно важная. Нечеткие, запутанные, пестрящие техническими терминами и составленные на канцелярском языке инструкции могут отпугнуть потребителей, которые не имеют достаточной технической подготовки, плохо владеют языком либо просто привыкли к персональному общению с любезным и вежливым сотрудником, которого заменила бездушная машина.

4. *Широко пропагандируйте преимущества.* Внедрение оборудования и процедур самообслуживания предполагает, что клиент будет выполнять как минимум часть работы самостоятельно. И хотя при таком подходе потребитель получает определенные и немалые преимущества, — например, продление работы сервисного оборудования, экономия времени, а в ряде случаев и экономия средств, — подобные преимущества далеко не всегда очевидны и их необходимо донести до потребителей. Для этого можно воспользоваться такими стратегиями, как использование рекламы в средствах массовой информации, раздача рекламных листовок и проспектов в местах предоставления услуг, личное общение с потребителями, в ходе которого компания может вызывать интерес людей к новшеству и демонстрирует новые преимущества, которые они получат, используя новые модели поведения и новые системы предоставления услуг.
5. *Обучайте потребителей пользоваться нововведениями и стимулируете их к пробному использованию новшеств.* Просто установив автоматическое оборудование для самообслуживания и сопроводив его печатными инструкциями, компания вряд ли привлечет большое количество потребителей к новому способу обслуживания, особенно если речь идет о людях, которые не приемлют технического прогресса или вообще перемен. Опыт внедрения банкоматов свидетельствует о том, что если рядом с такими автоматами первое время находится сотрудник сервисной компании, который поясняет, как пользоваться оборудованием, и отвечает на все вопросы, т.е. подбадривает потребителей и обучает их, то в таком случае новые процедуры и технологии скорее всего будут приняты и одобрены. Особенно полезны такие демонстрационные программы в ситуациях, когда у компании множество точек продажи услуг и ее сотрудники могут переезжать с места на место по мере того, как новшество распространяется все шире и шире. Желанию потребителей впервые воспользоваться новой услугой способствуют также различные рекламные акции и ценовые скидки. А как только клиент хоть раз воспользуется таким способом, как самообслуживание (особенно если речь идет о самообслуживании с применением электронных технологий), и поймет, что это действительно удобно, шансы на то, что в будущем он начнет использовать этот метод постоянно, значительно возрастают.
6. *Постоянно контролируете продуктивность фирмы и ищите пути ее повышения.* Повышение качества обслуживания и продуктивности — процесс постоянный. Преимущества, основанные на высоком качестве, которых вы добились сегодня, уже завтра могут быть сведены на нет усилиями ваших конкурентов. И достижения в повышении продуктивности, составляющие сегодня конкурентное преимущество компании, также могут быстро перекрыть конкуренты, вслед за ней внедрившие подобные или усовершенствованные процедуры. Менеджерам сервисных фирм необходимо постоянно отслеживать момент, когда реализуемые ими программы исчерпывают свой потенциал и начинают утрачивать эффективность. Так, например, если компания разместила в Web свою страницу, на которой содержится информация о ней и о ее услугах, ее менеджеры должны постоянно следить, увеличивается ли количество посещений этой страницы, и не допускать, чтобы клиенты, посетившие Web-сайт компании и не нашедшие там необходимой информации, снова набирали номер телефонной справочной службы.

Чрезвычайно важно, чтобы менеджеры учились на своем и чужом опыте (как на позитивном, так и на негативном) выбирать правильные корректирующие действия (к ним стоит отнести реструктуризацию средств обслуживания и процедур, совершенствование

коммуникаций и образовательных программ, активизацию рекламной деятельности или более действенные материальные стимулы), а также постоянно искали новые способы повышения качества обслуживания и производительности своих компаний.

Резюме

Повышение качества обслуживания и производительности — это две стороны одной медали. Именно поэтому мы и рассматриваем их в комплексе, как один из неотъемлемых компонентов модели 8Ps интегрированного менеджмента услуг. В совокупности они представляют собой мощнейшее средство повышения ценности продукта как для самой фирмы, так и для ее потребителей. Основной задачей для каждой организации сферы услуг остается достижение результата, удовлетворяющего ее клиентов, способами, обеспечивающими желаемую эффективность затрат самой компании Если потребитель недоволен качеством обслуживания, он не станет платить за услугу высокую цену, а если конкурент предлагает услуги более высокого качества, то люди вообще не станут пользоваться вашими услугами. Низкие объемы продаж означают непродуктивное использование активов компании. Необоснованно низкие цены могут привести к низкой прибыли на инвестированный капитал, что в свою очередь также свидетельствует о непродуктивном использовании активов.

Подход, в соответствии с которым главным судьей качества сервисного процесса считается потребитель, относительно нов и сегодня начинает замещать (или дополнять) прочие концепции качества А если клиенты рассматриваются как "суд последней инстанции", главной задачей менеджеров по маркетингу сервисных организаций становится максимально четкое определение ожиданий потребителей и оценка степени их удовлетворения услугами. При этом следует помнить, что в процессе разработки и реализации сервисной структуры специалисты по маркетингу должны работать в тесном сотрудничестве с другими функциональными подразделениями фирмы

В этой главе мы рассмотрели ряд подходов и инструментов для определения и измерения качества, управления им, включая исследовательские приемы, позволяющие выявлять расхождения в качестве обслуживания, и причинно-следственные диаграммы, с помощью которых можно выявить основные причины сбоев в сервисном процессе.

Если ожидается, что мероприятия, направленные на повышение производительности, хоть в малой мере скажутся на потребителях, к работе над разработкой и реализацией соответствующих программ необходимо подключать менеджеров по маркетингу. А поскольку в сервисной сфере клиенты зачастую принимают активное участие в процессе обслуживания, маркетологи должны постоянно искать новые способы корректировки моделей их поведения таким образом, чтобы они способствовали дальнейшему повышению продуктивности компании. Для этого можно воспользоваться такими стратегиями, как введение самообслуживания, изменение распределения потребительского спроса и привлечение третьих лиц в качестве поставщиков дополнительных услуг.

В заключение следует сказать, что ценность, качество и производительность находятся сегодня в центре внимания высшего руководства сервисных компаний, поскольку именно от них зависит способность фирмы выживать в условиях конкуренции на современном рынке услуг. Успех стратегий, направленных на повышение ценности продукта, в значительной мере определяется непрерывностью мер по улучшению качества обслуживания (с точки зрения потребителя) и по повышению производительности (которые при этом не вступают в противоречие с интересами клиентов, а, напротив, способствуют повышению степени их удовлетворенности). И современный

маркетинг может сделать очень многое для того, чтобы изменить наш взгляд на эти три аспекта и помочь достичь значительных высот в каждом из них.

ВОПРОСЫ

1. Чем отличаются определения качества в сфере услуг и в производственной сфере?
2. Объясните взаимосвязь между производительностью и качеством обслуживания.
3. При каких условиях меры по повышению производительности и качества услуг способствуют повышению ценности продукта как с точки зрения потребителей, так и с точки зрения сервисной компании?
4. Назовите пять показателей качества услуг. Каково значение осязаемых характеристик, если речь идет о производственной ремонтной мастерской, о банке, об отеле, о телефонной компании; о крупной аудиторской компании *Big 5*?
5. Назовите расхождения, которые могут возникнуть в качестве обслуживания, и опишите, что надо сделать сервисной фирме для предотвращения таких ситуаций.
6. Почему обеспечение и оценка производительности считается более сложной задачей в сервисной сфере, чем в производственной?
7. Какова взаимосвязь между производительностью сервисного процесса и прибыльностью затрат на повышение качества?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Припомните ситуацию, когда вам приходилось выступать в роли потребителя услуг По каким критериям оценки качества обслуживания вы чаще всего замечали расхождение между своими ожиданиями и фактическим восприятием эффективности сервисного процесса? Какие причины, по вашему мнению, лежат в основе этой проблемы? Какие меры вы порекомендовали бы принять менеджерам для ее устранения?
2. Опишите различные способы, с помощью которых вы, как потребитель, могли бы повысить производительность работы как минимум пяти сервисных компаний, услугами которых вы часто пользуетесь. Какие отличительные характеристики этих фирм будут способствовать применению некоторых из названных вами способов?

КОММЕНТАРИИ

1. Evert Gummesson, "Service Management: An Evaluation and the Future", *International Journal of Service Industry Management*, January, 1994, p. 77–96.
2. См., например, классическую статью Philip Kotler, "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, April 1972, p. 46–54.
3. Morris Holbrook, "The Nature of Customer Value: An Anthology of Services in the Consumption I Experience", in R.T. Rust, R.L. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994), p. 21–71.
4. Bradley T. Gale, *Managing Customer Value* (New York: The Free Press, 1994), 26.

5. Robert D. Buzzell, Bradley T Gale, *The PIMS Principles — Linking Strategy to Performance* (New York. The Free Press, 1987)

6. David A Garvin, *Managing Quality* (New York: The Free Press, 1988), особенно глава 3

7. Ibid., p 48—49

8. Christian Gronroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), ch 2

9. Valarie A Zeithaml, A Parasuraman, Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (New York· The Free Press, 1990).

10. A. Parasuraman, Valarie A Zeithaml, Leonard Berry, "SERVQUAL A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988, p. 12—40

11. См., например, Francis Buttle, "SERVQUAL Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing*, January 1996, p 8—32, Simon S. K Lam, K Shing Woo, "Measuring Service Quality· A Test-Retest Reliability Investigation of SERVQUAL", *Journal of the Market Research Society*, April 1997, p. 381—393.

12. Gerhard Mels, Christo Boshoff, Denon Nel, "The Dimensions of Service Quality The Original European Perspective Revisited", *Service Industries Journal*, January 1997, p 173—189.

13. Simon S K. Lam, K. Shing Woo, "Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation of SERVQUAL", *Journal of the Market Research Society*, April 1997, p. 381—393

14. Anne M Smith, "Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?", *Journal of Marketing Management*, January—February—April 1995, p. 257—276.

15. Susan J Devlin, H.K. Dong, "Service Quality from the Customers' Perspective", *Marketing Research*, January 1994, p. 5—13.

16. F Ian Stuart, Stephen S. Tax, "Planning for Service Quality: An Integrative Approach", *International Journal of Service Industry Management*, April 1996, p. 58—77.

17. Kenneth J. Klassen, Randolph M. Russell, James J. Chrisman, "Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services", *Service Industries Journal*, October 1998, p 1—18.

18. James L. Heskett, *Managing in the Service Economy* (New York: The Free Press, 1986)

19. John C Shaw, *The Service Focus* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990), p. 152—153.

20. Frances X. Frei, Patrick T. Harker, "Measuring the Efficiency of Service Delivery Processes· An Application to Retail Banking", *Journal of Service Research*, May 1999, p 300—312.

21. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Processes", *Journal of Marketing*, April 1988, p. 36—58.

22. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (New York: The Free Press, 1990).

23. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2000), p. 228—229.

24. Leonard L. Berry, A Parasuraman, "Listening to the Customer — The Concept of a Service Quality Information System", *Sloan Management Review*, Spring 1997, p. 65–76.

25. Roland T. Rust, Anthony J. Zahonik, Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ) Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, April 1995, p 58

26. Комментарии Томаса Р. Оливера (Thomas R Oliver), в то время первого вице-президента по вопросам продаж и работы с потребителями компании *Federal Express*, предоставлены в работе Christopher H. Lovelock, "Federal Express: Quality Improvement Program", исследование по *IMD* (Cranfield, UK: European Case Clearing House, 1990)

27. Christopher Lovelock, *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage* (New York McGraw-Hill, 1994), p 218

28. Данные категории и данные последующих исследований адаптированы по работе D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November 1984.

29. Christopher Lovelock, *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p 221.

30. Например, см Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York· Harper Business, 1993)

31. Colin Armistead, Simon Machin, "Business Process Management· Implications for Productivity in Multi-stage Service Networks", *International Journal of Service Industry Management*, April 1998, p. 323–336.

32. Единица учета запасов (SKU) представляет конкретную марку в продуктовой категории в упаковке определенного размера и формата. Следовательно, сто- и двухсотграммовые банки растворимого кофе *Maxwell House* считаются различными единицами учета запасов, упаковки кофе *Maxwell House* без кофеина представляют собой отдельные три единицы запаса; другие модификации будут представлять собой отдельную единицу и т.д.

33. Wickham Skinner, "The Productivity Paradox", *McKinsey Quarterly*, Winter 1987, p. 36–45.

34. Данное обсуждение основано на идеях, первоначально представленных в работе Christopher H. Lovelock, Robert F. Young, "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, May–June 1979, p. 168–178.

35. Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981), особенно глава 2. Детальный обзор данного исследования представлен в работе J.E.G. Bateson, "Self-Service Consumer: An Exploratory Study", *Journal of Retailing*, Fall 1985, p. 49–76.

36. Cathy Goodwin, "I Can Do It Myself: Training the Service Consumer to Contribute to Service Productivity", *Journal of Services Marketing*, Fall 1988, p. 71–78.

Глава 13

Сбалансированность спроса и предложения

Сбалансировать спрос и предложение в сфере услуг — задача непростая, а между тем именно от того, насколько хорошо менеджеры справляются с ней, в огромной мере зависит успех любой сервисной фирмы.

— В. Эрл Сассер-мл.

В отличие от производственной сферы, сервисные операции представляют собой "скоропортящийся" продукт, который нельзя сохранять для продажи в будущем. Эта характеристика услуг становится большой проблемой для сервисных фирм с ограниченными производственными мощностями, спрос на услуги которых значительно колеблется.

Колебания спроса на услуги характерны для многих сервисных компаний, работающих как с индивидуальными, так и с корпоративными потребителями. Чаще всего с этой проблемой сталкиваются организации, предлагающие услуги, направленные на самого человека или на физическую собственность клиентов: транспортные компании, фирмы в общественном питании, по ремонту и техническому обслуживанию оборудования, компании из сферы развлечений и здравоохранения и т.д. Это также касается трудоемких услуг по обработке информации, например услуг по подготовке бухгалтерской отчетности и отчетов об уплате налогов.

Любые колебания спроса, которые иногда имеют сезонную цикличность, а иногда происходят в течение одного часа, в значительной мере препятствуют эффективному использованию производственных активов компании. Решение, или, по крайней мере, сведение к минимуму этой проблемы — важнейшая задача многих сервисных организаций, поскольку именно от эффективности ее решения часто зависит финансовый успех или полная неудача компании. Разработка эффективных стратегий для сбалансирования спроса и предложения

также играет огромную роль в повышении продуктивности компании и предотвращении снижения качества ее услуг Создание и реализация этих стратегий, как правило, требуют тесного сотрудничества менеджеров по маркетингу, операциям и по работе с персоналом В данном случае очень важно работать в единой команде, поскольку возможности менеджеров разных функциональных подразделений, работающих по отдельности, весьма ограничены

В этой главе мы обсудим природу спроса и предложения в сфере услуг и постараемся, в частности, ответить на следующие вопросы

1. Какие факторы определяют изменения спроса по прогнозируемым циклам?
2. Каким образом можно использовать маркетинговые инструменты для сглаживания колебаний в этих циклах?
3. Из каких элементов состоят производственные мощности сервисных организаций?
4. Каким образом можно использовать методы управления производственными мощностями для решения проблем, возникающих вследствие колебаний спроса?
5. Каким образом хорошо продуманные условия для ожидания потребителей в очереди могут снизить воспринимаемую ими нагрузку, связанную с ожиданием момента обслуживания?

Колебания спроса

Эта проблема знакома практически всем компаниям "У нас что не в лоб, то по лбу! — сетуют менеджеры — В периоды наивысшего спроса нам приходится отказывать клиентам, которых мы не в состоянии обслужить; в периоды падения спроса наши помещения пустуют, оборудование простаивает, а персонал скучает, не зная, куда применить свои силы".

Проблема недолговечности услуг

Большей частью сервисные компании не могут хранить произведенный ими сервисный продукт. Такое отсутствие товарно-материальных запасов не становится большой проблемой, если спрос относительно стабилен и прогнозируем. Однако, если компания постоянно работает в условиях значительных колебаний спроса, особенно если ее производственные мощности относительно фиксированные, этот недостаток превращается в очень большую проблему. Даже когда факторы производства (например, место в самолете) есть и готовы к функционированию, если в самолете остались свободные места, то с момента его взлета авиакомпания окончательно теряет возможность заработать на них деньги. То же самое можно сказать о гостиницах, которые продают номера; о профессионалах, продающих свое рабочее время; о ремонтных мастерских, продающих как труд, так и использование дорогого оборудования; о театрах, которые продают места на спектакли; о складах, которые сдают в аренду площади для хранения товаров, и т.д. Полная готовность к сервисному процессу сама по себе абсолютно ничего не значит, если отсутствуют потребители, желающие в данный момент приобрести конкретную услугу.

Услуги, связанные с осязаемым воздействием на самих клиентов или на объекты их собственности, больше подвержены проблемам, связанным с ограничениями мощности, чем услуги информационного характера. Однако и у компаний, которые занимаются предоставлением информационных услуг, могут возникнуть проблемы такого рода, если потребители для получения этой услуги обязательно должны приехать в конкретное место, где происходит обслуживание. Это касается, например, индустрии

развлечений или традиционных розничных банков. Кроме того, с проблемой циклических колебаний спроса очень часто сталкиваются компании, продающие трудоемкие услуги по обработке информации, например, услуги по подготовке бухгалтерской отчетности и налоговых отчетов.

Финансовый успех в отраслях с ограниченными мощностями в значительной мере зависит от способности управленческого персонала эффективно использовать производственные мощности: персонал, труд, оборудование и помещения. Однако следует помнить, что задача в данном случае заключается не в том, чтобы использовать их на максимальном пределе, а в том, чтобы использовать их с максимальной продуктивностью. Как вы убедитесь, прочитав эту главу, ее содержание тесно перекликается с темой продуктивности и качества, которую мы затронули в главе 1 и подробно обсудили в главе 12. Менеджеры сервисных компаний, добившиеся большого успеха, признают, что эффективное управление спросом и мощностями играет важнейшую роль не только для обеспечения продуктивного использования активов компании, но и для того, чтобы оказывать потребителям услуги того уровня качества, к которому они стремятся.

От избыточного спроса к избыточным мощностям

В любой конкретный момент времени сервисная компания с фиксированными производственными мощностями работает в одной из следующих четырех ситуаций (рис. 13.1).

- *Избыточный спрос.* Уровень спроса превышает максимальную существующую мощность компании, из-за чего некоторым клиентам отказывают в предоставлении услуг и фирма теряет часть прибыли.
- *Спрос превышает оптимальную мощность.* Потребителям фактически не отказывают в услугах, но в сервисных помещениях толпятся очереди, сервисный процесс происходит поспешно; клиенты, как правило, воспринимают такие условия как ухудшение качества обслуживания.
- *Спрос и предложение хорошо сбалансированы на уровне оптимальной мощности.* Персонал и помещения заняты на полную мощность, но без перегрузки, а клиенты получают качественное обслуживание без каких-либо задержек.
- *Избыточная мощность.* Спрос ниже оптимальной мощности, производственные ресурсы задействованы недостаточно, что приводит к низкой продуктивности. Клиенты, которые посещают такую фирму, часто испытывают разочарование и сомнения в ее жизнеспособности.

Как вы заметили, мы разграничиваем понятия *максимальной* и *оптимальной мощности*. Когда спрос превышает наличную в компании максимальную мощность, некоторым клиентам приходится отказывать в обслуживании, и возможность ведения бизнеса с ними иногда утрачивается фирмой навсегда. А если спрос находится на уровне между оптимальной и максимальной мощностью, существует риск того, что все клиенты в этот период будут обслужены, но на более низком уровне. По мнению К. Армистеда и Г. Кларка, в таких условиях менеджеры сервисной компании должны для контроля над соблюдением стандартов обслуживания и предотвращения таким образом снижения уровня удовлетворения клиентов, прибегнуть к стратегии, которую они назвали *стратегией охвата* [1].

Иногда понятия оптимальной и максимальной мощности тождественны. Так, аншлаг в театре или на спортивной арене — огромное преимущество, поскольку это стимулирует игроков и создает атмосферу восторга и сопричастности среди зрителей.

И каков чистый итог? Более высокая степень удовлетворения всех участников события Однако в большинстве сервисных организаций клиенты считают, что получают услуги на более высоком уровне, если средства обслуживания используются не на полную мощность. Качество ресторанного обслуживания, например, часто ухудшается, если в зале заняты все столы, поскольку в этом случае официанты работают с повышенной нагрузкой, спешат и нервничают, повышая тем самым вероятность ошибок или задержек в обслуживании. А если вы летите в самолете с тесно расположенными креслами, то, по всей видимости, будете чувствовать себя намного удобнее, если место рядом с вами будет свободно И если график работы ремонтной мастерской полностью заполнен и не предусматривается запаса времени, то при возникновении непредвиденных проблем при выполнении некоторых видов работ случаются задержки.

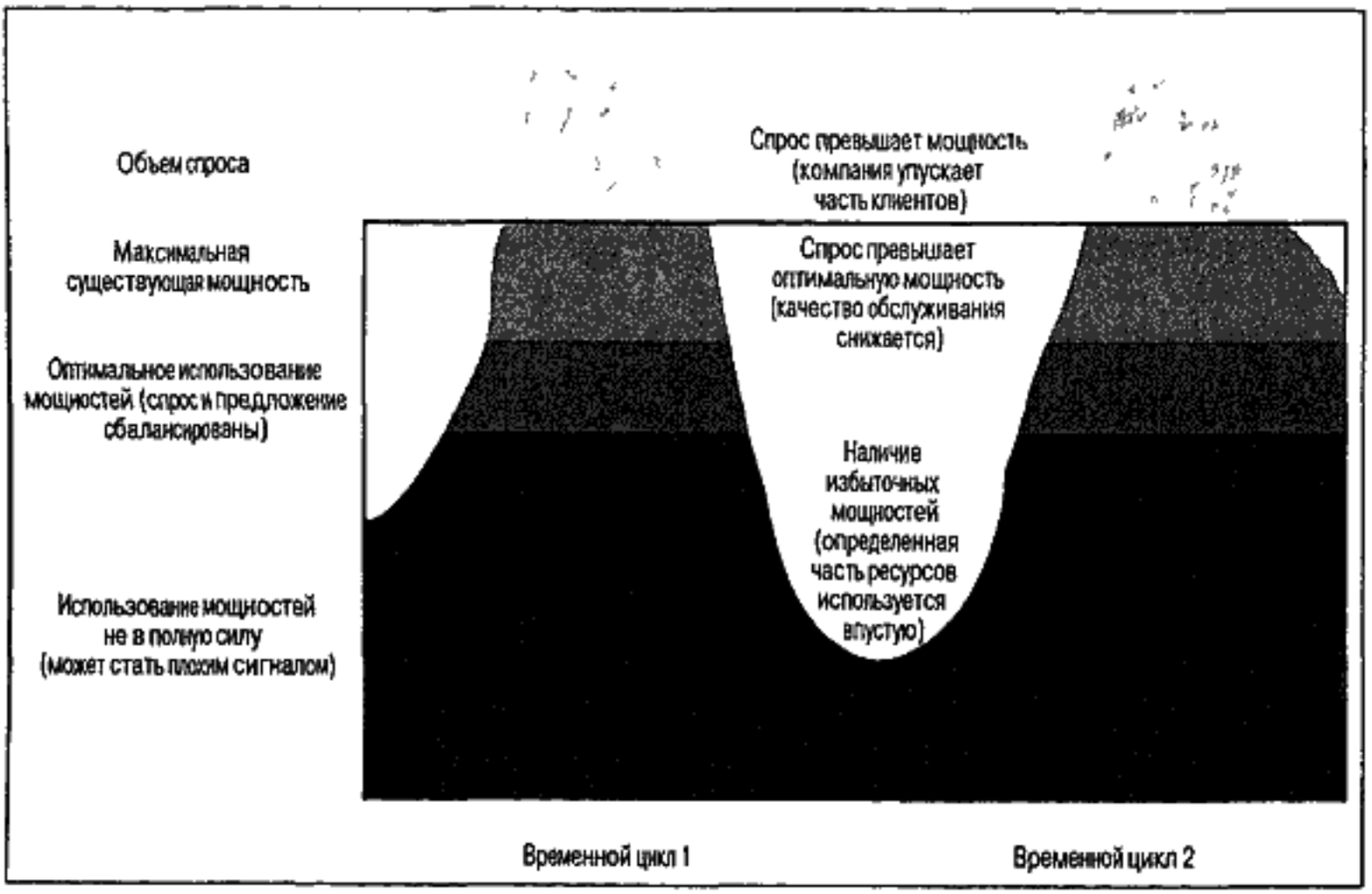


Рис. 13.1. Взаимосвязь колебаний спроса и загрузки производственных мощностей

Существует два основных способа решения проблемы, связанной с колебанием спроса. Первый заключается в корректировке уровня мощности в соответствии с изменением спроса. Этот подход предусматривает совместные действия и тесное сотрудничество таких функциональных подразделений компаний, как операционный менеджмент и управление персоналом; он основан на четком понимании того, из каких компонентов складывается производственная мощность и как ее повысить или понизить в случае необходимости. Второй способ заключается в управлении уровнем спроса с помощью маркетинговых стратегий для сглаживания пиков и заполнения загрузки в периоды спада, чтобы создать устойчивый и последовательный поток запросов на получение услуги. Некоторые фирмы используют оба эти подхода. Предлагаем вам рассмотреть, например, ситуацию на полуострове Кейп-Код, где местное население составляет не больше 215 тысяч жителей, а в летние месяцы увеличивается до 500 тысяч и больше (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы").

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Сезонный туристический центр Кейп-Код

Кейп-Код – замечательный полуостров, который узкой полоской земли длиной в 80 километров, напоминающей длинную согнутую в локте руку, выступает в Атлантику. Коренные американцы жили здесь уже несколько тысячелетий В 1619 году в этом месте высадились первые европейцы, которые пересекли залив Кейп-Код и основали город Плимут Однако очень скоро новые иммигранты из Англии поселились уже на самом мысе Рыбная ловля, китобойный промысел, сельское хозяйство и добыча соли были основными занятиями местных жителей в XIX веке К середине XX столетия все они, за исключением рыбной ловли, стали совершенно невыгодны, да и она переживала спад Именно в это время многие заметили потенциальные возможности для развития в этом регионе туристического бизнеса.

События начала 1960-х годов приковали к полуострову взгляды широкой общественности Президентом Соединенных Штатов Америки стал Джон Ф. Кеннеди, который постоянно фотографировался в фамильном загородном доме в Хьяннисспорте (мыс Кейп-Код). Пребывая на президентском посту, он подписал закон о создании на побережье Кейп-Кода Национального заповедника, благодаря чему был сохранен первозданный облик обширных прилегающих к мысу территорий Кроме того, песня *Old Cape Cod*, запущенная с легкой руки дельцов от туризма и исполненная популярной вокалисткой Пэтти Пейдж, неожиданно взобралась на вершину музыкального рейтинга и зазвучала по всему миру Прославившийся своими пляжами и солеными болотами, песчаными дюнами и бухтами для рыбной ловли, живописными городками и роскошными ужинами с омарами, полуостров быстро превратился в крупный туристический курортный центр, привлекая каждый год миллионы гостей из Новой Англии, среднеатлантических штатов, восточной Канады и все больше – туристов из Европы

Летом на полуострове кипит бурная жизнь На многие километры вдоль песчаных пляжей подобно гигантским цветам распускаются разноцветные зонтики Парковки переполнены У ресторанов выстраиваются длинные очереди, а менеджеры жалуются на трудности в найме и удержании достаточного количества обслуживающего персонала (По сути, сотни молодых европейцев, в основном студенты, каждый год приезжают летом на мыс поработать и весело провести время К ним также присоединяются рабочие, приезжающие из стран Карибского бассейна, например, с Ямайки) Универмаги и кинотеатры заполнены, особенно в дождливые дни, автомагистраль Мид-Кейп забита машинами, а гостиницы вывешивают таблички "Мест нет". Поездку на рыбалку необходимо заказывать заблаговременно Летние коттеджи заняты, заказать место на пароме для переправы автомобиля на острова Нунтакет или Мартаз-Вайняд чрезвычайно сложно, а центры для посетителей на побережье Национального парка переполнены туристами

Но что мы увидим, приехав сюда в выходные в середине зимы? Несколько прохожих, одиноко бредущих наперекор холодному ветру по пустынному пляжу. Припарковаться можно практически везде, где это разрешено Большая часть ресторанов закрыта (их владельцы зимуют во Флориде), и только самые популярные заведения могут предложить приезжему предварительный заказ столиков. Студенты разъехались по университетам, магазины распустили сезонных работников, а в некоторых случаях сократили часы работы оставшихся сотрудников, что приводит к сезонной безработице среди определенной части местных жителей, работающих полный рабочий день

В феврале вы вряд ли сможете посмотреть здесь фильм по своему выбору и в удобное для вас время Единственная проблема, с которой вы можете столкнуться на автостраде Мид-Кейп, заключается в штрафе за превышение скорости Если на мотеле висит табличка "Мест нет", это означает, что он закрыт до наступления туристического сезона, остальные предлагают номера с большой скидкой А может, вы хотите поехать на рыбалку? Но для этого надо быть сумасшедшим пингвином залив вполне может оказаться покрытым льдом! Владельцы летних коттеджей слили воду из систем водоснабжения и закрыли окна ставнями. Вы можете совершенно беспрепятственно заехать на автомобиле на один из паромов для переправы на острова (хотя, надо сказать, расписание перевозок сильно сокращено), а рейнджеры в туристических центрах с радостью общаются с редкими клиентами.

Учитывая столь ярко выраженную сезонность спроса, агентства по экономическому развитию прекратили рекламу туризма на мысе в летнее время и стараются расширить туристический сезон на другие месяцы, кроме пиковых (с июля до августа), надеясь увеличить приток гостей в весенний и осенний периоды. И их усилия, — а также усилия ряда отдельных гостиниц и курортов — приносят весьма хорошие плоды Одним из основных целевых сегментов стали туристы из Европы, которые высоко ценят старомодный шарм полуострова и, как правило, готовы потратить больше, чем гости из Бостона или Нью-Йорка.

Управление производственными мощностями компании

Что мы подразумеваем под понятием *производственная мощность*? Этот термин используется для обозначения ресурсов или активов, которые фирма может задействовать для создания товаров или услуг В сервисном контексте производственные мощности могут иметь как минимум пять потенциальных форм

1. *Физические помещения и сооружения для содержания клиентов* Используются для предоставления услуг, направленных на человека или на стимулирование умственных процессов К ним относятся клиники, гостиницы, пассажирские самолеты, автобусы, рестораны, бассейны, кинотеатры, концертные залы и аудитории колледжей Во этих случаях в качестве основного ограничителя мощности, как правило, принимается мебель кровати, стулья, столы, письменные столы и т д В ряде случаев местные законодательные органы устанавливают максимальный показатель допустимого количества людей в помещении, основываясь на соображениях охраны здоровья и противопожарной безопасности
2. *Физические помещения и сооружения, созданные для хранения или обработки материальных товаров* Они либо принадлежат клиентам, либо предлагаются ими на продажу К ним относятся полки супермаркетов, трубопроводы, склады, парковочные площадки, грузовые контейнеры и железнодорожные грузовые вагоны
3. *Физическое оборудование, используемое для ухода за телом человека, обработки предметов его собственности или информации* Здесь огромный диапазон наименований, набор которых очень зависит от конкретного сервисного контекста Автоматы, телефоны, фены, компьютеры, диагностическое оборудование, детекторы систем безопасности в аэропортах, хлебопекарные печи, банкоматы, ремонтный инструментарий и кассовые аппараты — вот далеко неполный перечень оборудования, отсутствие которого в необходимом количестве при конкретном уровне спроса способно привести к замедлению или даже полной остановке процесса обслуживания

4. *Персонал* Основной компонент производственных мощностей во всех сервисных компаниях, предлагающих услуги, для которых характерна высокая степень контактов между обслуживающим персоналом и клиентами, а также во многих компаниях с низкой степенью контактов Используется для выполнения как физической, так и умственной работы Суть этого понятия четко подметил Авраам Линкольн, который сказал, что "юрист предлагает на продажу свой товар — собственное время и знания" Уровень комплектации кадрами любой сервисной фирмы — от ресторанов до больниц и до горячих телефонных линий обслуживания клиентов — должен быть достаточным для удовлетворения ожидаемого спроса на ее услуги, в противном случае клиентам приходится долго ждать своей очереди или обслуживание осуществляется поспешно, без должного внимания к потребителям Качество профессиональных услуг особенно зависит от уровня квалификации персонала и его умения создавать основанный на информации продукт с добавочной ценностью для клиентов
5. *Инфраструктура* Успех деятельности многих организаций в значительной мере зависит от того, имеют ли они постоянный и достаточный доступ к мощностям, входящим в государственную или частную инфраструктуру Только при этом условии они сумеют обеспечить качественное обслуживание своих клиентов В качестве примеров упомянем занятые телефонные линии, отключение электроэнергии (или снижение интенсивности освещения из-за перепадов напряжения), перегруженность авиалиний, ведущая к ограничению воздушного движения, а также транспортные пробки на крупных автомагистралях

Оценка эффективности использования производственных мощностей

Для оценки эффективности загрузки производственных мощностей применяют количество часов (или процент общего доступного времени), в течение которых сооружения, рабочая сила и оборудование используются продуктивно и способствуют получению компанией прибыли, а также процент имеющегося пространства (например, количество мест, грузовместимость, диапазон частот телекоммуникационных каналов связи), фактически используемый компанией для выполнения прибыльных операций Следует помнить, что люди намного хуже, чем оборудование, способны сохранять стабильную, постоянную продуктивность на протяжении более или менее продолжительного времени Один уставший, незаинтересованный или плохо обученный сотрудник, который работает на любом участке сервисного процесса конвейерного типа, например в ресторане быстрого обслуживания или в бюро по выдаче водительских прав, способен в значительной мере замедлить процесс обслуживания в целом

Если сервисные операции тщательно спланированы и эффективно управляются, мощность сооружений, вспомогательного оборудования и обслуживающего персонала будет сбалансированной Точно так же для максимального сокращения возможных "узких мест" на любом участке процесса следует разработать последовательные операции Необходимо, однако, признать, что на практике достичь идеальной ситуации и постоянно ее поддерживать очень и очень трудно

Изменение уровня производственных мощностей

Некоторые мощности эластичны и способны подстраиваться под дополнительный спрос В вагоне метро, например, может быть 40 посадочных мест, но его дизайн позволяет разместить еще 60 стоячих пассажиров благодаря соответствующим поручням и площади пола А в часы пик и во время задержек на линии вагон способен вместить до 200 стоячих пассажиров, которые будут тесниться, как сельди в бочке При этом

следует помнить, что обслуживающий персонал может в течение какого-то непродолжительного времени работать с повышенной эффективностью, однако, если это будет продолжаться долго, люди устанут, и качество обслуживания понизится.

Даже если мощность кажется фиксированной, как, например, в случае с фиксированным количеством посадочных мест, определенная возможность принять дополнительную нагрузку в оживленное время тоже есть. Некоторые авиалинии, например, повышают вместимость своих самолетов, понемногу сокращая пространство для ног между сиденьями во всем салоне и добавляя дополнительных два-три ряда. Подобным образом ресторан может установить дополнительные столы и стулья Максимальный предел при такой практике обычно устанавливается с учетом норм безопасности или производственной мощности вспомогательных служб, например кухни в ресторане.

Еще одна стратегия увеличения имеющихся мощностей заключается в использовании помещений и сооружений в течение более длительного времени. Так, например, некоторые рестораны начинают предлагать ужин в 17.00 для самых ранних посетителей и заканчивают лишь после полуночи, университеты предлагают вечерние занятия и летние программы обучения, авиалинии изменяют свое расписание, например, вместо 14 часов начинают обслуживать пассажиров по 20 в сутки. Как альтернативный вариант компания может сократить среднее количество времени, которое затрачивает клиент (или его имущество) на процесс обслуживания. Иногда это достигается сокращением времени простоев, например, когда счет группе пообедавших посетителей подается как можно быстрее. В других случаях этого можно достичь за счет снижения уровня обслуживания, скажем, предлагая во время максимальной загрузки более простое меню.

Следование за спросом

Еще одна стратегия, известная под названием *следование за спросом*, заключается в "подгонке" общего уровня мощности к колебаниям спроса. Для регулирования мощности менеджеры могут воспользоваться несколькими способами.

- *Смещение времени простоев на периоды низкого спроса.* Чтобы обеспечить 100%-ное наличие необходимых мощностей в пиковые периоды, ремонт и реконструкция помещений и оборудования должны проводиться во время ожидаемого понижения спроса. В это же время следует предоставлять отпуска сотрудникам.
- *Использование сотрудников, работающих неполный рабочий день.* Многие организации в периоды наибольшей нагрузки нанимают дополнительных рабочих, например, почтальонов и продавцов розничной торговли на Рождество, дополнительный персонал для налоговых фирм в конце финансового года или сотрудников гостиниц в периоды отпусков и крупных собраний или съездов в городе.
- *Аренда дополнительных помещений, сооружений и оборудования.* Для сокращения инвестиций в фиксированные средства сервисная компания может в периоды резкого повышения спроса арендовать дополнительные помещения или машины. Разные фирмы, работающие в условиях колебания спроса, часто заключают взаимовыгодные контракты на совместное использование помещений и оборудования.
- *Многопрофильная подготовка сотрудников.* Даже когда система предоставления услуг работает на полную мощность, некоторые ее физические элементы, а также закрепленные за ними сотрудники иногда задействуются лишь частично. Если же сотрудники прошли многопрофильную подготовку и способны выполнять

различные задачи, их при необходимости можно перевести на проблемные участки, что позволит повысить мощность системы в целом. В супермаркетах, например, при образовании длинных очередей к кассам менеджер может привлечь складских работников к работе кассирами. И наоборот, в другой ситуации кассиров можно попросить помочь раскладывать товар по полкам [2].

Создание гибких производственных мощностей

Иногда проблема заключается не в величине мощностей, а в комплексе ее разных составляющих, предназначенных для обслуживания разных сегментов рынка. Например, на каком-либо рейсе у авиакомпании может быть недостаточно мест в эконом-классе, хотя в бизнес-классе остается много свободных кресел, а гостиница в один прекрасный день может столкнуться с тем, что у нее не хватает номеров "люкс" при том, что множество стандартных номеров пустует. Для таких ситуаций лучше всего подходит создание гибких мощностей Так, например, некоторые гостиницы сегодня проектируют номера, комнаты которых соединяются дверями. Если дверь между двумя комнатами заперта, гостиница может предлагать их как два отдельных спальных номера; если дверь не закрывать, а одну из спален комнат переоборудовать в гостиную, помещение можно предлагать как номер "люкс".

Рассмотрим следующий пример из практики. Столкнувшись с жесточайшей конкуренцией со стороны *Airbus Industrie*, компания *Boeing* при проектировании нового авиалайнера 777 с беспокойством отметила то, что было названо фирмой "чрезмерными запросами" потенциальных клиентов. Авиалинии хотели получить самолет, в котором кухни-буфеты и туалеты можно было бы перенести (со всей сантехникой и трубами) практически в любое место салона, причем в течение нескольких часов. Однако *Boeing* приложила все усилия и решила эту сложнейшую задачу. Сегодня авиакомпании за несколько часов могут переоборудовать пассажирский салон Triple Seven, изменяя его конфигурацию и варьируя количеств мест, в салон первого, второго или третьего класса.

Еще один интересный пример повышенной гибкости производственных мощностей представляет собой фирма, специализирующаяся на экотуризме на Южном Острове (Новая Зеландия). В весенние, летние месяцы и ранней осенью фирма предлагает пешие походы и путешествия, а в зимнее время — уроки ходьбы на лыжах по пересеченной местности и лыжные походы. Круглогодичные услуги предварительного заказа предоставляются по контракту специализированной телефонной службой; гидов и инструкторов при необходимости нанимают на неполный рабочий день; фирма заключила контракты на использование домиков и бунгало национального парка, а также эксклюзивный договор с местным спортивным магазином, согласно которому клиенты могут брать напрокат или покупать спортивное снаряжение по льготным расценкам. При необходимости компания организует чартерные автобусные рейсы для туристических групп. Благодаря всему этому, несмотря на такой внушительный диапазон услуг компании, капитальные вложения владельца в бизнес остаются на удивление небольшими.

Стратегические аспекты использования избыточных сервисных мощностей

Не все производственные мощности продаются. И. Энг, Й. Вирц и Х. Ли отмечают, что существуют разные способы использования непроданных мощностей фирмы, с помощью которых компания может построить или улучшить свои взаимоотношения с потребителями, поставщиками, сотрудниками и посредниками [3]. К самым эффективным

из них относятся укрепление взаимоотношений с потребителями за счет предложения бесплатного пробного обслуживания, вознаграждения сотрудников, подарки для посредников и бартер. Можно выбрать и совершенно иное направление — повышать производительность с тем, чтобы отбить у конкурентов охоту выити на рынок сбыта тех или иных услуг. Именно эта стратегия часто применяется авиакомпаниями и в гостиничном бизнесе.

Подарки

Для того чтобы продемонстрировать верность принятым на себя обязательствам по отношению к посредникам, компании, работающие в сфере туризма, часто предоставляют им возможность воспользоваться определенными объемами свой производственных мощностей до наступления туристического сезона. Одна из целей, которые они при этом преследуют, — обеспечить сотрудникам компаний-посредников возможность непосредственно ознакомиться с сервисным предложением (так называемые ознакомительные рекламные туры, предлагаемые гостиницами, курортами и авиалиниями для налаживания более тесных отношений с туристическими агентами). Агентам, сопровождающим туристические группы, обычно предоставляется бесплатный проезд и проживание.

Бартер

Некоторые компании сферы услуг совершают бартерные сделки с другими поставщиками услуг. Этот метод весьма активно практиковался в мелком частном бизнесе: люди, специализирующиеся в одной сфере, обменивались своими услугами с людьми, имеющими большой опыт работы в другой. На корпоративном уровне мы должны уметь отличать запланированную стратегию бартерного обмена нереализованными услугами от ситуаций, когда компания прибегает к бартеру как к последнему шансу, поскольку все предпринятые ею до этого попытки продать избыточные услуги провалились. Бартерные сделки дают значительно больший простор для творчества, чем сделки с оплатой наличными, поскольку они позволяют компании, по сути, бесплатно получить другие ценные для нее услуги, сокращая таким образом свои затраты. Так, например, радиостанции могут предложить рекламодателю бесплатное (или со скидкой) время в эфире в обмен на бесплатное использование определенной доли услуг, предлагаемых этим рекламодателем. Еще в 1992 году сумма бартера в рекламе оценивалась в 3 млрд. долл. Чаще других по бартеру предлагаются такие услуги, как места в самолетах и гостиничные номера.

Модели спроса и определяющие его факторы

Предлагаем теперь рассмотреть другую сторону уравнения — спрос. Для управления колебаниями спроса на конкретную услугу менеджерам необходимо выяснить, какие именно факторы его определяют. Исследования следует начинать с ответов на ряд важных вопросов [5].

Чем определяется спрос

1. *Соответствуют ли колебания уровня спроса предсказуемому циклу?* Если да, то какова продолжительность цикла:
   - Один *день* (часовые колебания)?
   - Одна *неделя* (суточные колебания)?

- Один *месяц* (суточные или недельные колебания)?
- Один *год* (месячные или сезонные колебания или колебания в дни национальных праздников)?

2. *Какие причины лежат в основе этих циклических колебаний?*
   - Графики занятости сотрудников.
   - Циклы предоставления счетов и взимания налоговых платежей.
   - Даты выплат зарплат.
   - Время учебных занятий и каникул.
   - Сезонные изменения климата.
   - Национальные или религиозные праздники.
   - Природные циклы, такие как морские приливы.
3. *Наблюдается ли тенденция случайных изменений уровня спроса?* Если да, то какие причины лежат в основе этого явления?
   - Ежедневные изменения погоды? (Подумайте о том, как при наступлении холодной и дождливой погоды изменяется уровень спроса на оздоровительные услуги и услуги в сфере развлечений, которые предоставляются в закрытых помещениях.)
   - Изменения состояния здоровья, которые нельзя четко выявить? (Так, например, количество сердечных приступов и уровень деторождения сильно влияет на спрос на услуги стационарных больниц.)
   - Несчастные случаи, природные катастрофы (например, землетрясения) и уголовная преступность (требующая быстрой реакции таких служб, как пожарные, полиция, скорая медицинская помощь, компании по устранению последствий катастроф и страховые компании)?
4. *Можно ли спрос на конкретную услугу со временем распределить по рыночным сегментам на основе следующих показателей:*
   - Использование конкретной модели спроса определенным типом клиентов или для определенной цели?
   - Колебания показателей чистой прибыли от каждой завершенной сделки?

Многофакторное влияние на спрос

Большая часть периодических циклов, оказывающих влияние на спрос на ту или иную услугу, варьируется по своей продолжительности от одного дня до одного года; во многих случаях наблюдается одновременное влияние сразу нескольких циклов. Например, уровень спроса на услуги общественного транспорта обычно колеблется в зависимости от времени суток (наибольший уровень приходится на часы пик), дня недели (в выходные меньше поездок на работу, но больше поездок, например, за город) и поры года (например, большая часть туристических поездок совершается летом). Таким образом, спрос на услуги в пиковый период в летний понедельник может довольно сильно отличаться от спроса в субботу зимой, что отражает одновременно суточные и сезонные колебания спроса.

На рис. 13.2 показано, как можно выделить 24 разных периода спроса за счет комбинирования четырех суточных периодов (утренний пик, середина дня, пик во второй половине дня и вечер-ночь), двух недельных (рабочие дни и выходные) и трех сезонных

периодов спроса (пиковый, промежуточный и период спада). Теоретически, каждый из этих периодов может характеризоваться своим четко выраженным уровнем спроса (при определенной цене) и своим типом клиентов (с вытекающими отсюда различиями в их потребностях и ожиданиях). Однако на практике анализ свидетельствует о значительном сходстве между многими из этих периодов. Такие выводы позволяют сжать эту структуру до 3–6 ячеек, каждая из которых требует своей маркетинговой интерпретации для оптимизации использования имеющихся у компании производственных мощностей и определения наиболее выгодной комбинации потребителей.

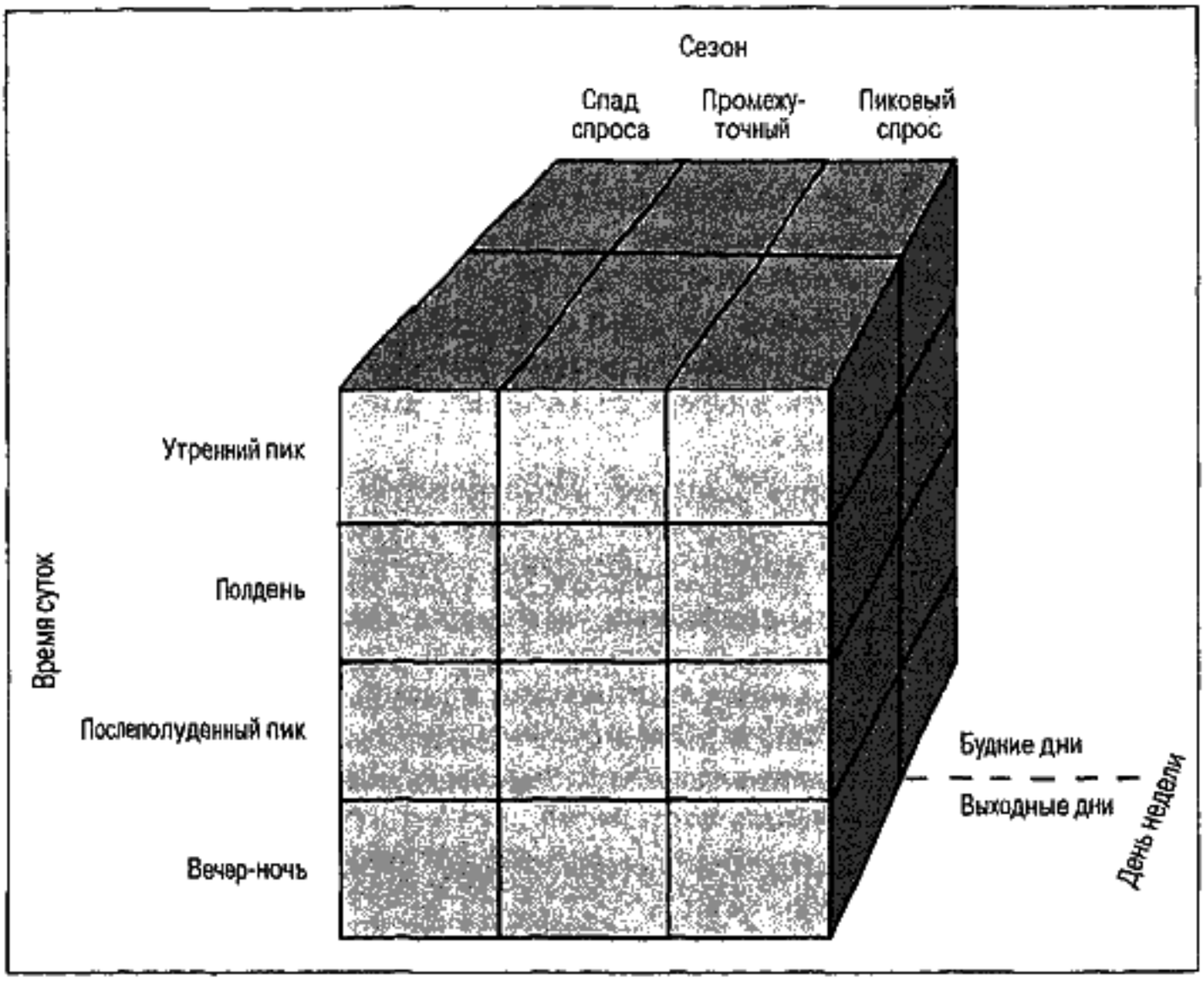


Рис. 13.2. Определение колебаний спроса в зависимости от временного периода

Анализ и прогнозирование спроса

Ведение постоянной и подробной документации по каждой сделке в значительной степени помогает проанализировать модели спроса, основываясь на данных за прошедшие периоды. Компьютеризированные службы, такие, например, как телекоммуникационные компании, способны автоматически отслеживать шаблоны потребления услуг клиентами по датам и времени суток. В определенных ситуациях, где это возможно, полезно также регистрировать особенности погодных условий и другие специфические факторы (забастовки, аварии, большие съезды и конференции, проводимые в городе, изменение цены, начало работы сильной компании-конкурента и т.д.), которые способны значительно повлиять на спрос.

Случайные колебания, как правило, объясняются воздействием факторов, которые находятся вне контроля менеджеров сервисных предприятий, однако анализ иногда показывает, что внутри широкой и на первый взгляд произвольной модели скрывается

предсказуемый цикл спроса для одного конкретного сегмента. Данный факт лишний раз подчеркивает важность разбивки спроса по разным рыночным сегментам. Так, например, представим, что менеджерам мастерской по ремонту и техническому обслуживанию промышленного электрооборудования известно, что определенная часть ее рабочей загрузки ведется на основе регулярных контрактов на профилактические ремонты, работа по которым выполняется по четко составленному графику. Остальная часть загрузки приходится на ремонт по заказу приходящих клиентов и ремонты в аварийных, непредвиденных ситуациях. И хотя предсказывать или контролировать временные рамки и объемы таких работ очень сложно, дальнейший анализ может показать, что в некоторые дни недели основная часть работы фирмы приходится на выполнение частных заказов, а после серьезных природных катаклизмов, например грозы или урагана (они, как правило, носят сезонный характер и их нередко можно предсказать за один-два дня), на первый план выходят аварийные ремонты электрооборудования.

Значительному влиянию колебаний спроса подвержена деятельность сервисных центров, работающих по телефону. Поскольку опыт показывает, что количество телефонных звонков очень сильно варьируется, таким компаниям целесообразно прогнозировать спрос и распределять персонал на основе этих прогнозов в зависимости от времени суток, дня недели или времени года. Во врезке "Материалы исследований" вы прочитаете о том, как создавалась модель для прогнозирования спроса для известной компании *L.L. Bean*, специализирующейся на розничной продаже спортивных товаров и снаряжения.

Организации, обслуживающие разные типы потребителей, должны прогнозировать уровень спроса для каждого целевого сегмента отдельно. Так, например, ресторан быстрого питания может обслуживать потребителей, которые едят на месте; потребителей, которые не едят в ресторане, а забирают купленную еду с собой; потребителей, которые приезжают на машинах и покупают еду в специальном окошке, не выходя из автомобиля [6]. Исходя из прогнозируемого уровня спроса по каждой группе потребителей, менеджеры должны решать, сколько сотрудников им потребуется в определенное время дня или недели и какие рабочие задания те должны выполнять. Так, возможно, у окошка для обслуживания водителей в пиковое время надо поставить двух сотрудников, а в остальное время достаточно и одного. А если в ресторане, скажем, четыре прилавка для обслуживания посетителей, то менеджерам также следует принять решение, сколько из них должно работать в то или иное время дня и недели. И наконец, в часы, когда ресторан посещает больше потребителей, зал, разумеется, будет быстрее загрязняться, поэтому управленческому персоналу необходимо также увеличить на эти периоды численность уборщиков.

Следует также учитывать, что не всякий спрос желателен. По сути, запросы на обслуживание часто поступают не по адресу или вообще невыполнимы, что, несомненно, препятствует их выполнению сервисной организацией. Вы никогда не пытались представить себе работу диспетчера в службе помощи 911? Ведь представления людей о непредвиденных ситуациях бывают очень неожиданными. Представьте себе, что вы находитесь в центре приема заявлений главного полицейского управления города Нью-Йорка. Седовласый сержант терпеливо беседует по телефону с женщиной, которая набрала 911, потому что ее кот залез на дерево, и она боится, что он не сможет спуститься. Сержант спрашивает ее: "Мэм, вы когда-нибудь видели скелет кота на дереве? Ведь все-таки обычно коты как-то сами умудряются слезть с дерева, не так ли?" После разговора сержант поворачивается к посетителю и пожимает плечами. "Таких звонков у нас полно. С этим ничего не поделать", — устало говорит он. Самое неприятное в данном случае в том, что когда люди звонят по номеру 911 и жалуются на

шумную вечеринку у соседа или просят спасти кота, они снижают оперативность время реакции полиции на такие серьезные происшествия, как пожары, сердечные приступы или жестокие преступления. Следует отметить, что снижение нежелательного спроса при проведении маркетинговых кампаний или с помощью специальных отсеивающих процедур, несомненно, не избавит компанию от произвольных колебаний оставшейся части спроса. Но, с другой стороны, это поможет фирме удерживать объем спроса в пределах имеющихся у нее мощностей, что позволит ей в периоды максимального спроса удовлетворить запросы всех обратившихся к ней потребителей.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Прогнозирование количества телефонных звонков в компании L.L. Bean

Подавляющую часть объема сбыта компании *L.L. Bean* составляют продажи по заказам, поступившим в ее телефонный сервисный центр, работающий 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Компания спрос стимулирует, рассылая каталоги. Так, в 1998 году компания разослала потенциальным покупателям свыше 150 млн. каталогов, выпущенных в 50 вариантах, и за счет этого приняла 15 млн. звонков, для потребителей совершенно бесплатных. В период повышенного спроса, который наблюдался в тот год, компания наняла 3300 телефонных операторов (многие из них владели несколькими языками). Самым сложным для них оказался день 7 декабря 1998 года, когда работники приняли 148 506 звонков. Среди других методов продаж, используемых компанией, можно назвать заказ товаров по почте и факсу, через Internet (этот вид покупок применяется все шире) и при физическом посещении магазина компании, расположенного в Фрипорте, штат Мэн, а также нескольких ее торговых точек, которые работают при фабриках фирмы.

Телефонные звонки в компанию *L.L. Bean* можно подразделить на две основные группы — телемаркетинг, т.е. процедура, которая в первую очередь связана с приемом заказов по телефону, и телефонные запросы, во время которых потребители узнают о том, на какой стадии выполнения находятся заказы, сообщают о возникших проблемах и обсуждают с сотрудниками компании другие вопросы. Частота и средняя продолжительность этих двух типов звонков очень отличаются. На протяжении всего года количество звонков первого типа значительно превышает количество звонков-запросов; с другой стороны, звонки второго типа, как правило, намного длиннее и сложнее и соответственно для их приема нужен более опытный и подготовленный персонал.

Несколько лет назад компания наняла консультантов для разработки моделей для прогнозирования количества обоих типов звонков на три недели вперед, чтобы менеджеры имели возможность заранее составлять графики работы операторов и эффективнее распределять персонал. Неточные прогнозы обходятся компании очень дорого, поскольку при недостаточном количестве агентов по телемаркетингу компания теряет определенную долю заказов; недостаточное количество агентов по приему звонков-запросов приводит к снижению уровня удовлетворения потребителей и несет в себе реальный риск, что недовольный потребитель в будущем откажется от услуг компании. Если клиенту приходится очень долго ждать, пока на его звонок ответят, он останется недовольным, поскольку впустую тратит свое время; кроме того, увеличивается сумма телефонных счетов, которые полностью оплачиваются компанией. С другой стороны, при избыточном количестве персонала фирма несет неоправданные расходы на оплату труда сотрудников, в которых у нее нет никакой необходимости. Нестабильность и ярко выраженная сезонность спроса на услуги *L.L. Bean* в значительной степени усложняют принятие решений о

численности обслуживающего персонала. Так, около 20% ежегодного объема продаж компании приходится на три недели, предшествующие рождественским праздникам. В этот период пикового спроса компания привлекает к работе почти в два раза больше сотрудников и в четыре раза увеличивает количество используемых телефонных линий.

Консультанты Б. Эндрюс и Ш. Каннигэм из Университета Южного Мэна разработали модели прогнозирования объема звонков обоих типов, основываясь на модели авторегрессии интегрированного скользящего среднего (Auto-Regressive Integrated Moving Average — ARIMA), которая широко используется при анализе временных рядов с ярко выраженной тенденцией сезонных колебаний.

Распределение звонков-запросов и звонков по телемаркетингу сильно зависит от дня недели. Так, по понедельникам в компанию поступает максимальное количество звонков, а в последующие дни недели количество звонков постепенно уменьшается вплоть до воскресенья, когда потребители звонят меньше всего. Кроме того, в ходе исследования колебаний количества принимаемых звонков также была выявлена четкая сезонная модель в течение года. Так, если во втором и третьем квартале количество звонков относительно стабильное, то в четвертом квартале количество звонков обоих типов начинает увеличиваться и достигает максимального уровня в декабре (при этом число звонков по телемаркетингу увеличивается намного резче, чем число звонков-запросов). В течение первого квартала следующего года опять наблюдается сокращение объема звонков обоих типов. Кроме того, количество звонков-запросов обычно начинает сокращаться на две-три недели позже, чем звонков по телемаркетингу, что объясняется тем, что между моментом размещения заказов и поступлением первых запросов потребителей о ходе их выполнения и сообщений о возникших проблемах, как правило, проходит определенное время. К прочим факторам, которые нарушают основные ежедневные и сезонные модели поступления звонков, относятся праздники (в этот период в компанию поступает очень мало звонков) и время рассылки каталогов (этот график, как правило, рассчитан так, чтобы каталоги приходили к потребителям по вторникам).

В сложных моделях, разработанных консультантами, каждый праздник и каждый каталог рассматриваются как независимая переменная; их модели способны учитывать даже изменения объема и тиража каждого конкретного рассылаемого фирмой каталога. Так были разработаны окончательные модели, основанные на данных, собранных в течение последних пяти лет. Внедрив это нововведение, компания подсчитала, что благодаря значительному повышению точности прогнозов ей удается ежегодно экономить около 300 тыс. долл.

Источник. Bruce H. Andrews, Shawn M. Cunningham, L.L. Bean Improves Call-Center Forecasting, *Interface*, November–December 1995, p. 1–13; www.llbean.com/customerservice/aboutLLBean, March 2000.

Стратегии управления спросом

Если сервисная деятельность тщательно спланирована и ею четко управляют, то мощности физических сооружений, оборудования и сервисного персонала компании сбалансированы между собой и со спросом на ее услуги. Кроме того, последовательные операции тоже надо спланировать таким образом, чтобы свести к минимуму риск возникновения так называемых "узких мест" на любом участке сервисного процесса. На практике, однако, достичь этого идеала довольно сложно. Дело в том, что не только уровень спроса колеблется во времени, причем зачастую совершенно произвольно, но и время, и усилия, необходимые для обслуживания каждого клиента или предметов

его собственности, могут сильно варьироваться на любом отдельном участке сервисного процесса. В общем и целом, время "обработки" человека варьируется сильнее, чем время, затрачиваемое на обработку объектов собственности или предметов, вследствие разных уровней подготовленности людей ("Ой, я потерял свою кредитную карточку"), склонности человека к сотрудничеству или противоречиям ("Если вы не дадите мне столик с видом на улицу, мне придется поговорить с вашим начальником") и т.д. Кроме того, в сфере предоставления профессиональных услуг и услуг по ремонту время диагностики и устранения неисправности также сильно варьируется в зависимости от характера проблемы.

Распределение спроса по рыночным сегментам

Можно ли благодаря маркетинговым мероприятиям сгладить произвольные колебания спроса? Ответ на этот вопрос в общем будет отрицательным, поскольку эти колебания обычно вызваны факторами, лежащими вне сферы контроля управленческого персонала организации. Однако тщательный анализ рынка иногда позволяет выявить, что внутри общей, и на первый взгляд кажущейся произвольной, модели колебаний спроса скрыт вполне прогнозируемый цикл спроса для одного конкретного рыночного сегмента. Так, например, розничный магазин может иметь весьма "разношерстный" набор ежедневных постоянных клиентов, но при этом заметить, что существует "ядро" клиентов, которые посещают магазин каждый рабочий день, чтобы пробрести такие товары, как газеты и лотерейные билеты.

Простота, с которой общий спрос можно разбить на компоненты, зависит от характера документации, которую ведет компания. Если сделка с каждым клиентом регистрируется отдельно и сопровождается подробными примечаниями (как во время визита к терапевту или дантисту либо при проведении аудиторской проверки), задача анализа спроса значительно упрощается. При предоставлении услуг по подписке или при взимании платежей по счетам, когда личность каждого клиента четко установлена и ему ежемесячно отправляются подробные счета, менеджеры также могут получить определенные полезные сведения о моделях использования этих услуг. Как уже говорилось выше, некоторые службы, например телефонные компании и фирмы, занимающиеся электроснабжением населения, могут отслеживать изменение моделей потребления услуг даже в течение суток. И хотя эти данные не всегда содержат конкретную информацию о целях использования той или иной услуги, зачастую на их основе компания может сделать весьма полезные для себя и информативные выводы об объемах продаж услуг разным группам потребителей.

Ни одна стратегия, направленная на сглаживание колебаний спроса, не будет достаточно эффективной, если она не основана на четком понимании того, почему потребители того или иного рыночного сегмента выбирают конкретную услугу в конкретный момент времени. Так, например, в гостиницах очень сложно убедить останавливающихся бизнесменов задержаться на субботнюю ночь, поскольку мало кто занимается бизнесом в выходные. Вместо этого менеджерам отелей следует по-другому рассмотреть использование имеющихся у них помещений в выходные дни, скажем, для проведения съездов и конференций или для сдачи номеров путешественникам-туристам. Точно также, по всей вероятности, любые попытки "заставить" людей, которые пользуются общественным транспортом для того, чтобы добраться на работу, изменить модель потребления этой услуги, закончатся крахом, поскольку время ее использования обусловлено рабочими часами. Вместо этого маркетинговые мероприятия следует направить на работодателей и попытаться убедить их ввести гибкий график работы.

У сервисной компании не существует буквально никаких пределов при снижении цен на свои услуги, чтобы обеспечить спрос на них в несезонный период. Однако фирмы, предоставляющие услуги по курортному обслуживанию, как, например, сервисные предприятия описанного выше мыса Кейп-Код, имеют неплохую возможность создать дополнительный бизнес в так называемые промежуточные сезоны, т.е. осенью и весной. Так, они могут предложить туристам совершенно другие виды развлечений, скажем, пешеходные экскурсии, наблюдение за птицами, велосипедные прогулки, посещение музеев, исторических мест и антикварных магазинов. Таким образом они сумеют изменить комплекс и фокус своих услуг и направить свои усилия на целевой сегмент потребителей, совершенно отличный от тех, кто посещает мыс в летнее время.

Управление спросом в различных условиях

Существуют пять основных подходов к управлению спросом. Первый способ, основное и единственное достоинством которого — простота, заключается в *отказе от каких-либо действий и в предоставлении спросу возможности самому определять свой уровень*. В конце концов клиенты сами на собственном опыте или на основе мнения других людей узнают, когда им придется выстоять очередь, прежде чем получить нужную услугу, а когда услуга будет доступна без какой-либо задержки. Проблема в данном случае заключается в том, что они могут также узнать и о существовании более внимательного и предприимчивого конкурента. Деятельные подходы подразумевают влияние на уровень спроса в любой конкретный период времени за счет принятия активных мер по *снижению спроса в пиковые периоды* и *увеличению спроса при избыточных мощностях*.

В основе двух последних способов лежит *сохранение спроса до момента, когда мощности становятся доступными*. Компания может ввести систему предварительного заказа, или *резервирования*, что позволяет потребителям получить доступ к сервисным мощностям в заранее назначенное время, либо *создать формальные системы очередности* (возможна и комбинация этих двух вариантов).

В табл. 13.1 отображена взаимосвязь всех этих пяти подходов с тремя базовыми ситуациями в сервисной фирме — избыточный спрос, достаточная мощность и избыточная мощность, а также приводятся краткие стратегические комментарии к каждой из них. Многие сервисные компании на различных этапах цикла спроса сталкиваются со всеми этими ситуациями, и, следовательно, должны помнить о существовании всех описанных в таблице стратегий и при необходимости использовать их.

Роль маркетинга в формировании спроса

Четыре из восьми элементов интегрированного менеджмента услуг играют определенную роль в стимулировании спроса при наличии избыточных мощностей и его снижении (*демаркетинге*) в периоды, когда мощностей не хватает. Чаще всего для обеспечения баланса между спросом и предложением используют манипулирование ценами и другими потребительскими издержками, однако немаловажную роль играют изменения элементов продукта, варьирование места и времени предоставления услуг и проведение различных рекламных и коммуникационных мероприятий. Хотя каждый этот элемент обсуждается нами отдельно, для эффективного управления спросом, как правило, требуется одновременно два или несколько из них.

Подход, используемый для управления спросом	Соотношение мощности и спроса		
	Недостаточная мощность (избыточный спрос)	**Достаточная мощность*** (удовлетворительный спрос)	**Избыточная мощность** (недостаточный спрос)
Отсутствие действий	Образование неорганизованных очередей (может вызвать раздражение клиентов и отбить у них охоту к дальнейшему пользованию услугами компании)	Мощности используются на полную силу (разве это самая выгодная для компании ситуация?)	Мощности простаивают (ситуация способна вызвать разочарование потребителей, если, например, речь идет о таком сервисном предприятии, как театр)
Снижение спроса	Более высокие цены повысят прибыль; с помощью средств коммуникации можно повысить спрос на использование услуг в другие временные промежутки (Нельзя ли направить эти усилия на менее прибыльные и менее желательные сегменты?)	Отсутствие действий (см. примечание выше)	Отсутствие действий (см. примечание выше)
Повышение спроса	Отсутствие действий, если только нет возможности стимулирования спроса (и смещения приоритета) в более прибыльном сегменте	Отсутствие действий, если только нет возможности стимулирования спроса (и смещения приоритета) в более прибыльном сегменте	Выборочное снижение цен (старайтесь не повышать спрос за счет уже существующего бизнеса; убедитесь, что все соответствующие издержки покрыты). Используйте средства коммуникации и разные варианты продуктов и способов сбыта (учтите при этом дополнительные затраты, если таковые предвидятся, и примите меры для обеспечения баланса между уровнем прибыльности и использования)

Окончание табл. 13.1

Подход, используемый для управления спросом	Соотношение мощности и спроса		
	Недостаточная мощность (избыточный спрос)	Достаточная мощность* (удовлетворительный спрос)	Избыточная мощность (недостаточный спрос)
Создание запасов спроса с помощью системы резервирования	Рассмотрите возможность создания приоритетной системы для наиболее желательных рыночных сегментов Сделайте так, чтобы остальные клиенты пользовались услугами с период снижения спроса или в следующий момент пикового повышения спроса	Постарайтесь создать наиболее прибыльный комплекс бизнеса	Доведите до сведения потребителей, что есть свободные мощности и не нужен предварительный заказ

* Достаточную мощность в зависимости от ситуации можно определить как максимальную имеющуюся мощность либо как оптимальную мощность.

Цена и другие потребительские издержки

Один из наиболее прямых путей снижения избыточного спроса в пиковые периоды заключается во взимании в это время с клиентов большей цены за пользование услугами Такой же эффект оказывает и увеличение других издержек потребителей Так, например, если клиенты знают, что в пиковый период им придется нести более значительные затраты времени и усилий, те из них, кто особенно не любят тратить много времени в дискомфортных условиях большого скопления людей, часто решают воспользоваться услугами позже Точно так же соблазн более низких цен и обслуживания без очереди вполне может способствовать тому, что, по крайней мере некоторые люди изменят график своего потребительского поведения и начнут посещать магазины или музеи в другое время или в другое время отправятся путешествовать

Чтобы сбалансировать спрос и предложение, некоторые фирмы используют весьма сложные, комплексные стратегии ценообразования Для того чтобы монетарная цена услуги стала действительно эффективным инструментом управления спросом, менеджеры должны иметь представление о форме кривой спроса на их продукт, т е о том, каким образом объем приобретаемых услуг зависит от повышения или снижения цены за единицу продукта в тот или иной момент времени (рис 13 3) В данном случае очень важно определить, подвергается ли кривая спроса на отдельную услугу резким колебаниям в зависимости от временного периода (Иными словами, следует ответить на вопрос пожелает ли один и тот же человек платить за пребывание в гостинице на Кейп-Код в выходные летом большую сумму, чем зимой? По всей вероятности, ответ будет положительный) Для полной загрузки мощностей во все временные периоды компании потребуется разработать существенно разные схемы ценообразования Дело усложняется еще и тем, что разные кривые спроса часто наблюдаются и на разных рыночных сегментах в рамках одного и того же временного отрезка, например, командировочные обычно не так чувствительны к колебаниям цен, как туристы (рис 13 4)

Очень сложно специалистам по маркетингу выявлять природу различных кривых спроса Всевозможные исследования, методика проб и ошибок, а также анализ подобных ситуаций в других местностях или похожих сервисных сферах — это все весьма эффективные способы изучения данной проблемы.

Многие сервисные предприятия сегодня полностью осознали существование разных кривых спроса и предлагают обслуживание разных классов, цена на которое назначается на уровне, соответствующем кривой спроса для каждого конкретного сегмента По сути, каждый сегмент при этом получает свою разновидность базового продукта, а ценность основной услуги повышается за счет добавления дополнительных услуг, тогда эта услуга предлагается потребителям более "богатых" сегментов Например, обслуживание пассажиров первого класса на авиалиниях предполагает более просторные сидения, бесплатные напитки и более изысканные блюда; в сфере компьютерных и печатных услуг повышение ценности продукта проявляется в форме более быстрого обслуживания, предоставления консультаций и более специализированных видов услуг, в гостиницах за разную цену вам предложат номера разных размеров, с разным набором дополнительных удобств и с различными видами из окна.

В каждом случае цель заключается в том, чтобы максимально увеличить прибыль от каждого конкретного сегмента Однако, если мощности компании ограничены, задача любого предприятия, нацеленного на получение прибыли, должна заключаться в том, чтобы как можно большая часть имеющихся мощностей была задействована для обеспечения потребностей наиболее прибыльных сегментов в каждый конкретный момент времени Авиалинии, например, выделяют определенное количество мест для бизнес-пассажиров, которые платят полную стоимость билета, и

накладывают определенные ограничения на экскурсионные тарифы для туристов (например, требования предварительного заказа билетов и ночлег с субботы на воскресенье) Эти меры направлены на то, чтобы командировочные не сумели воспользоваться преимуществами дешевых цен, предназначенных для привлечения туристов, чтобы заполнить рейс Для обозначения стратегий ценообразования такого рода используется термин *менеджмент доходности* Об этом явлении мы подробно рассказывали в главе 9

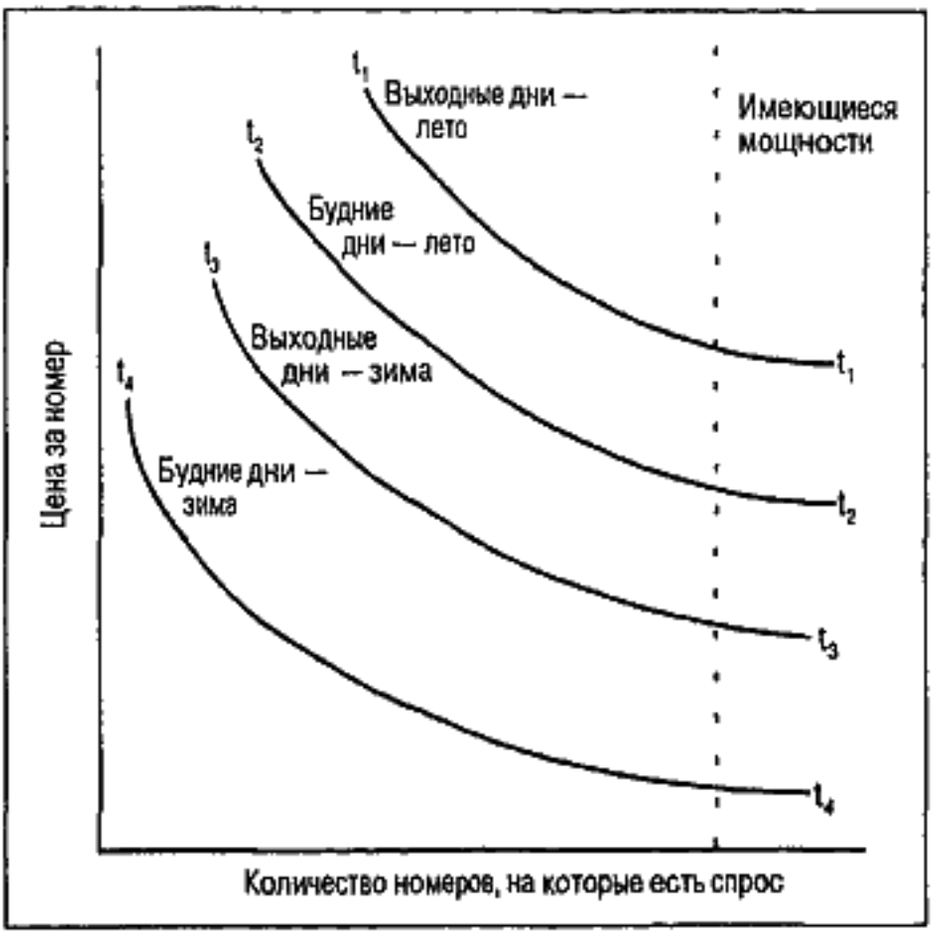


Рис.13.3. Варьирование кривых спроса в разные временные периоды (гипотетический пример на базе использования услуг гостиниц)

Изменение элементов продукта

Однако, хотя ценообразование и остается общепризнанным методом балансирования спроса и предложения, в сервисной сфере этот метод не столь универсально целесообразен и эффективен, как в производственной Довольно красноречивым примером, подтверждающим это, служат проблемы, которые приходится решать производителю горных лыж и фирме — оператору горнолыжного курорта в летний период Первый может либо продолжать производить свой товар, создавая материальные запасы для дальнейшей продажи, либо продавать лыжи летом со скидкой. При этом, если скидка существенна, непременно найдутся люди, которые будут покупать их до наступления лыжного сезона, чтобы сэкономить деньги. Однако понятно, что раз нельзя кататься на лыжах, ни один лыжник ни за что не купит билет на подъемник в середине лета, какой бы низкой ни была его цена Таким образом, чтобы стимулировать людей к использованию подъемников в летнее время, туристическая фирма должна изменить свое сервисное предложение. Так, например, такие курорты, как *Vail*, штат Колорадо, и *Mont Tremblant*, Квебек, Канада, приглашают летних туристов воспользоваться подъемниками для того, чтобы подняться высоко в горы, осмотреть окрестности, совершить пешеходную прогулку и пообедать в ресторане на вершине горы

Горнолыжные курорты издавна прилагали все усилия, чтобы привлечь туристов для летних пешеходных экскурсий. Сегодня многие из них стараются извлечь выгоду из всеобщего увлечения горными велосипедами. Все чаще горнолыжные курорты предлагают в аренду велосипеды, которые на специальных подъемниках поднимают на вершину горы, после чего совершается спуск (а некоторые отчаянные велосипедисты даже сами поднимаются наверх!). Курорты ищут и другие способы привлечения клиентов в летнее время, чтобы заполнить гостиницы и коттеджи: организуют чемпионаты по гольфу, теннису, водным видам спорта и роликовым конькам; приглашают детей в летние лагеря и т.д.

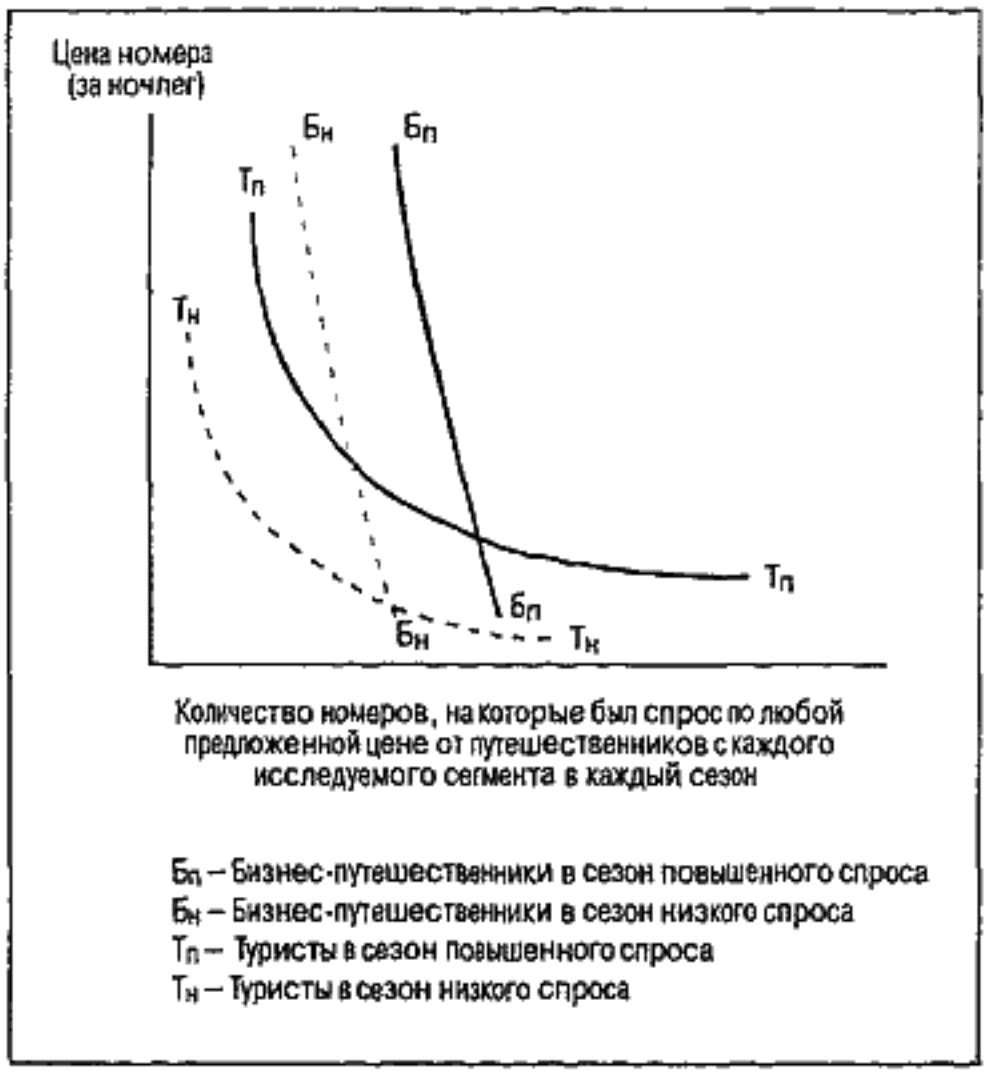


Рис. 13.4. Различия в кривых спроса для разных сегментов в два временных периода (гипотетический пример на базе гостиничного сервиса)

Во многих остальных сезонных видах сервисного бизнеса логика мышления одна и та же. Налоговые фирмы в период умеренной нагрузки предлагают услуги по бухгалтерскому учету и по проведению консультаций для малых предприятий; учебные заведения предлагают летние программы и программы на выходные для взрослых и граждан пожилого возраста, а небольшие прогулочные катера предлагают круизы летом и помещения для частного использования в порту в зимнее время. Эти фирмы понимают, что никакая скидка не позволит им в нужной степени развивать бизнес в несезонный период.

Многие предложения услуг остаются в течение всего года неизменными; другие подвергаются значительным модификациям в зависимости от сезона. Больницы, например, обычно предлагают один и тот же набор услуг в течение года; курортные гостиницы, напротив, резко изменяют комплекс и направленность своих второстепенных

услуг, таких как ресторанное обслуживание, развлечения и спортивные мероприятия, стараясь максимально удовлетворить разные потребности клиентов в разные сезоны.

Вариации предложения сервисного продукта встречаются даже на протяжении одних суток. Так, некоторые рестораны в зависимости от времени дня изменяют меню и уровень обслуживания, варьируют освещение и оформление зала, часы работы бара и набор развлечений. Цель такого подхода в том, чтобы удовлетворить разные потребности одной и той же группы клиентов или различных сегментов потребителей (либо и то, и другое) в зависимости от времени суток.

Варьирование места и времени предоставления услуг

Вместо того чтобы пытаться варьировать спрос на услугу, продолжая предлагать ее в одно и то же время, в одном и том же месте, некоторые сервисные фирмы реагируют на изменение потребностей рынка, изменяя время и место предоставления своих услуг. Тут возможны три основных варианта.

Первый заключается в использовании стратегии *отказа от каких-либо перемен*; независимо от уровня спроса услугу продолжают предлагать в том же месте и в то же время. Вторая стратегия состоит в *варьировании времени, в которое услуга доступна*, в зависимости от изменений предпочтений клиентов в разные дни недели, сезоны и т.д. Театры и киноконцертные комплексы, например, часто предлагают дневные спектакли и концерты в выходные дни, когда у людей больше свободного времени; кафе и рестораны летом зачастую открыты дольше, чем зимой, поскольку стараются в полной мере воспользоваться преимуществами более длинного светового дня и склонностью людей к наслаждению длинными вечерами на открытом воздухе. Магазины часто продлевают свои рабочие часы перед Рождеством или в период школьных каникул.

Третья стратегия — *предложение клиентам услуги на новом месте*. Один из подходов в данном случае заключается в использовании сервисных предприятий и оборудования, которые доставляют услуги в место расположения клиента и тем не приходится посещать стационарные места обслуживания. Примерами служат передвижные библиотеки, автомойки, услуги портного в офисе, доставка и обслуживание обедов на дому, а также автомобили, оборудованные для оказания первой медицинской помощи. Фирмы, занимающиеся уборкой, чисткой и ремонтом, которые желают развивать бизнес в периоды низкого спроса, предлагают бесплатный прием и доставку переносных предметов, которым необходимо их обслуживание. С другой стороны, сервисные фирмы с мобильными средствами производства могут следовать за рынком, который также зачастую "мобилен". Например, агентства по аренде автомобилей нередко открывают сезонные филиалы в популярных курортных зонах и местах проведения отпусков. В эти города они направляют больше машин, чтобы отпускники, прибывшие туда на самолете, поездом или автобусом, имели в своем распоряжении достаточное количество автомобилей.

Реклама и обучение потребителей

Даже если все прочие переменные маркетингового комплекса останутся неизменными, активные мероприятия в среде коммуникаций позволят сервисным фирмам несколько сгладить спрос на свои услуги. Для того чтобы просветить клиентов о пиковых периодах и "заставить" их воспользоваться преимуществами обслуживания в периоды спада спроса, когда значительно меньше вероятность задержек и очередей, фирма может использовать различные вывески, рекламу, информационные материалы в местах продажи и т.д. В качестве примера вспомним призывы почтовой службы отправлять поздравления к Рождеству заблаговременно; просьбы управления общественным транспортом ко всем, кто не едет на работу и с работы, — например, тем, кто

направляются в магазин за покупками и туристам, — избегать давки в часы пик Можно упомянуть также информацию, которую предоставляют клиентам торговые представители для фирм по техническому обслуживанию производственных помещений и оборудования, содержащую сведения и советы, в какое время быстрее и качественнее сделать профилактический ремонт. Кроме того, менеджеры могут обязать свой сервисный персонал (или посредников, например, туристических агентов) предоставлять клиентам возможность самостоятельно выбирать время обслуживания во внепиковые периоды

Следует отметить, что любая сервисная компания должна четко и своевременно информировать своих потребителей об изменениях своей схемы ценообразования, элементов продукта и способов его сбыта. Если фирма хочет добиться желаемой реакции на изменение элементов своего маркетингового комплекса, она в полной мере должна донести до сведения клиентов информацию о новых предлагаемых ею вариантах. Как уже было сказано в главе 11, краткосрочные рекламные мероприятия, включающие элементы ценообразования и коммуникаций, а также множество других материальных стимулов, способны обеспечить клиентов весьма привлекательными и вескими причинами для того, чтобы те изменили время использования услуги.

Создание запасов спроса при использовании систем очередей и предварительных заказов

А что же предпринять менеджеру, если все возможности по формированию спроса и корректировке мощностей компании исчерпаны, а спрос и предложение все же не сбалансированы? Если компания не будет предпринимать никаких действий и оставит за потребителями право поступать по собственному усмотрению, это, конечно, ни в коей мере не приведет к повышению качества обслуживания или уровня удовлетворения потребителей. Чтобы не позволить своему сервисному процессу скатываться до уровня произвольных и беспорядочных событий, фирмы, ориентированные на потребителей, стараются разрабатывать стратегии, которые помогают им обеспечить порядок, прогнозируемость и справедливость процедур обслуживания В сервисных отраслях, в которых спрос постоянно превышает предложение, менеджеры часто принимают меры для создания "запасов" спроса. Это можно сделать одним из двух способов — попросить потребителей подождать в очереди, обслуживание которой, как правило, осуществляется по принципу "первым прибыл – первым обслужен"; обеспечить потребителей возможностью сделать предварительный заказ (зарезервировать) на нужные им услуги В главе 14 мы рассмотрим эти два способа более детально.

Потребность в информации

Чтобы разработать эффективные стратегии управления спросом и впоследствии иметь возможность отслеживать положение своей компании на рынке сбыта, менеджерам сервисных фирм необходим значительный объем информации. В частности, им нужны следующие сведения.

- *Данные за прошедшие годы* об уровне и структуре спроса и их изменении во времени, включая реакцию этих показателей на изменения цены или других маркетинговых переменных.
- *Прогнозы уровня спроса* на каждом крупном сегменте рынка при определенных условиях
- *Данные о каждом сегменте отдельно*, с помощью которых менеджеры могут оценить влияние периодических циклов и случайных колебаний спроса на показатели деятельности компании

- *Максимально полные и достоверные данные о затратах*, которые позволяют организации разграничить постоянные и переменные издержки и определить относительную прибыльность дополнительной единицы объема продаж на каждом отдельном сегменте при разных ценах
- *Данные о существенных изменениях уровня и структуры спроса* по каждому отдельному предприятию в организациях, имеющих несколько сервисных филиалов
- *Информация об отношении потребителей* к очередям в разных условиях.
- *Сведения о мнениях потребителей* о том, зависит ли качество оказываемых услуг от уровня использования мощностей компании.

Где же менеджерам брать всю эту информацию? Хотя у компании время от времени и возникает потребность в проведении каких-либо дополнительных исследований, большая часть необходимой информации постепенно собирается внутри самой компании, правда, следует признать, не всегда специалистами по маркетингу В сервисные компании постоянно поступает целый поток полезной информации, особенно из данных о проведенных ею операциях. Одни только квитанции по продажам способны дать компании очень важные и обширные сведения Многие компании сферы услуг собирают информацию и используют ее при планировании операционной деятельности и подготовке бухгалтерской отчетности Хотя некоторые фирмы не регистрируют отдельные сделки, большинство компаний имеют потенциальную возможность ассоциировать конкретных потребителей с конкретными операциями. К сожалению, маркетинговая ценность таких данных часто просто игнорируется, и они не всегда хранятся таким способом, чтобы их легко извлечь и использовать для анализа маркетинговой деятельности компании И тем не менее, сбор и хранение данных о сделках с потребителями во многих компаниях, как правило, можно преобразовать таким образом, что благодаря им маркетологи получат необходимую им информацию, включая сведения о том, как сегменты рынка отреагировали на последние изменения маркетинговых переменных

Нужную информацию другого рода можно собрать с помощью специальных исследований, например опросов потребителей и анализа подобных ситуаций. Кроме того, у компании может возникнуть необходимость в сборе информации о деятельности компаний-конкурентов, поскольку изменения производственных мощностей или стратегии конкурентов часто сигнализируют, что фирме также следует изменить свою стратегию.

Резюме

С такой проблемой, как колебания спроса на услуги, сталкивается огромное количество компании, функционирующих в сфере услуг, особенно фирмы, располагающие фиксированными и дорогостоящими производственными мощностями. Поскольку выход сервисного продукта крайне редко удается хранить для продажи в будущем, компаниям необходимо разрабатывать стратегии, направленные на обеспечение баланса спроса и имеющихся мощностей. Разработка и реализация таких стратегий обычно требует тесного сотрудничества менеджеров по маркетингу, операциям и персоналу.

Действия сервисных компаний в этом направлении могут быть самыми разными, начиная с маркетинговых мероприятий, направленных на сглаживание колебаний спроса, и заканчивая менеджментом имеющихся мощностей для обеспечения их соответствия уровню спроса. Если спрос превышает предложение, могут возникнуть очереди, которые, при условии, что они не организованы должным образом, способны

разочаровать и отпугнуть потребителей. Как рассказывается в следующей главе, чтобы гарантировать клиентам свободный доступ к желаемым услугам в четко назначенное время, компании пользуются системой предварительного заказа, что позволяет избежать образования очередей При этом, если потребителям все же приходится ожидать обслуживания в очередях, в распоряжении сервисной компании имеется целый ряд методов их рациональной и четкой организации.

Данная глава посвящена обсуждению нескольких важных элементов, входящих в модель 8Ps интегрированного менеджмента услуг Первый из них — это продуктивность Поскольку многие сервисные организации с ограниченными мощностями имеют весьма значительные фиксированные издержки, даже скромные усовершенствования в использовании мощностей способны оказать существенное влияние на практический результат их деятельности. В этой главе мы также рассказали, как менеджерам преобразовать постоянные издержки в переменные, воспользовавшись для этого такими стратегиями, как аренда средств обслуживания или использование персонала с частичной занятостью. Использование более гибкого подхода к производственным мощностям позволяет компании реализовать стратегию "следование за спросом", значительно повысив тем самым свою продуктивность.

С проблемой сбалансирования спроса и мощности тесно связаны решения о *месте* и *времени предоставления услуг* Спрос, как правило, в огромной мере зависит от того, где расположено сервисное предприятие и в какое время доступна услуга. Как мы видели, обсуждая пример с горнолыжными курортами, привлекательность многих мест сильно изменяется в зависимости от сезона Для управления уровнем спроса на услугу в конкретном месте и в конкретное время с успехом применяются маркетинговые стратегии, основанные на изменении *элементов продукта, цены и других издержек*, а также *реклама* и *обучение* потребителей

ВОПРОСЫ

1. Почему управление мощностями имеет особое значение в сервисной среде?
2. Что означает термин *следование за спросом*? Приведите примеры того, каким образом вы применили бы такую стратегию в сфере грузовых перевозок.
3. Что означает термин *запасы* для сервисных фирм и почему эти запасы недолговечны?
4. Опишите разницу между максимальной и оптимальной мощностью компании Какое значение каждая из них имеет для потребителей, персонала компании и менеджеров?
5. Дайте определение мощности для всех элементов услуг, предлагаемых потребителям авиалиний; гостиниц; компании, специализирующейся на консультационных услугах для управленческого персонала; ресторана с полным циклом обслуживания.
6. Назовите как минимум два примера влияния каждого циклического события, описанного в этой главе, на разные виды услуг, доступных гостям мыса Кейп-Код.
7. Проанализируйте пять подходов к управлению спросом. Приведите примеры их применения к разным видам корпоративных услуг.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Вспомните пять видов услуг, которыми вы пользуетесь в институте, на работе или во время отпуска Как вы оценили бы мощность сервисной компании в каждом случае? Предпринимают ли они какие-либо усилия, чтобы варьировать мощность в соответствии с изменениями спроса?
2. Выберите организацию сферы услуг, с деятельностью которой вы хорошо знакомы, и определите модели изменения спроса на ее услуги, руководствуясь рис. 13 1 В чем суть подхода данной организации к управлению спросом и мощностями? Какие изменения методов управления спросом вы порекомендовали бы и почему?
3. Проинтервьюируйте менеджера какой-либо местной фирмы, которая специализируется на ремонте и техническом обслуживании (например, водопроводной компании, гаража, компании по электроснабжению, техническому обеспечению оборудования или по ремонту компьютерной техники) Определите, каким образом в графике этой фирмы учтено время на проведение срочных ремонтов и обычная рутинная работа. Выделено ли в графике время для непредвиденных ремонтов или фирма просто отказывает незапланированным клиентам в предоставлении услуг?
4. Сравните влияние резкого повышения спроса на производственную мощность таких сервисных компаний, как центр приема телефонных звонков, Web-сайт, на котором принимаются заказы; розничный магазин.

КОММЕНТАРИИ

1. Colin G Armistead, Graham Clark, "The 'Coping' Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance", *International Journal of Service Industry Management*, February 1994, p. 5–22.
2. Основано на материалах работ James A. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 2nd ed (New York: Irwin McGrow-Hill, 1998); W. Earl Sasser, Jr., "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, November–December 1976, p. 133–140.
3. Irene C L. Ng, Jochen Wirtz, Khai Sheang Lee, "The Strategic Role of Unused Service Capacity", *International Journal of Service Industry Management*, February 1999, p. 211–238
4. J.P. Vaccaro, W W. Kassaye, "Taking Advantage of Barter in Radio", *Journal of Services Marketing*, February 1997, p. 118–127.
5. Christopher H. Lovelock, "Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organizations", *Service Industries Journal*, November 1984, p. 12–30.
6. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Christopher W.L. Hart, *Service Breakthroughs* (New York: The Free Press, 1990), p. 135–158.

Глава **14**

Управление очередями и системы предварительных заказов

Обслуживают только тех, кто стоит и ждет

— Джон Мильтон

В идеале ни в одной сервисной организации клиент не должен ждать, чтобы оплатить или получить нужную ему услугу Однако известно, что сервисные фирмы не могут позволить себе постоянно иметь лишние производственные мощности, которые большую часть времени будут стоять без дела Как говорилось в предыдущей главе, в распоряжении таких компаний немало способов добиться относительной сбалансированности между спросом и предложением Но что предпринять менеджеру, если все возможности корректировки спроса и предложения им исчерпаны, а баланс все же не установлен? Если не предпринимать никаких действий и просто "плыть по течению", то вряд ли можно говорить о высоком качестве обслуживания и высокой степени удовлетворения потребителей Вместо того чтобы позволять своему сервисному процессу скатываться до уровня произвольных и беспорядочных событий, фирмы, ориентированные на потребителей, стараются разрабатывать стратегии, которые помогают им обеспечить порядок, прогнозируемость и справедливость процедур обслуживания

В сервисных отраслях, в которых спрос постоянно превышает предложение, менеджеры часто принимают меры для создания "запасов" спроса. Это можно сделать одним из двух способов

- Попросить потребителей подождать в очереди, обслуживание которой, как правило, осуществляется по принципу "первым прибыл — первым обслужен",
- Создать систему предварительных заказов

В этой главе мы рассмотрим, какую роль играет маркетинг в решении тех проблем, что долгое время считались вотчиной операционных менеджеров, и обсудим следующие вопросы.

1. Каким образом хорошо продуманные условия ожидания в очереди помогают снизить воспринимаемые потребителями неудобства, связанные с этим ожиданием?
2. Какие есть способы организации очередей, как их структура влияет на поведение потребителей?
3. Какая информация необходима для того, что спрогнозировать длительность ожидания потребителями обслуживания в очереди в конкретных условиях?
4. Что лежит в основе создания эффективной системы предварительного заказа?
5. Каким образом системы предварительных заказов связаны со стратегией менеджмента доходности?

Ожидание обслуживания

Представьте, что вы заказали в ресторане столик на двоих на воскресенье, но в назначенное время вас попросили подождать своей очереди минут сорок; вчера вечером вы не смогли постирать белье в прачечной самообслуживания, поскольку все машины были заняты; ваш туроператор сказал, что все билеты на авиарейс, которым вы хотели лететь, уже раскуплены; очередь желающих посмотреть новый фильм, ставший хитом сезона, растянулась на несколько кварталов Сплошные неприятности! Автомобиль вашего друга срочно нуждается в ремонте, но на станции техобслуживания сказали, что механики смогут им заняться не раньше следующего вторника. Что ж, по крайней мере это честно, а бывает так, что дней десять не приходит водопроводчик отремонтировать кран в квартире. Вы звоните в еще одну авиакомпанию, чтобы узнать о наличии билетов на нужный вам рейс, а вам приходится 9 минут слушать музыку, перемежающуюся рекламой отпуска во Флориде И это в дополнение к тем 6 минутам ожидания, которые вам пришлось потратить в очереди в кассу в книжном магазине в свой обеденный перерыв, и к тем 25 минутам, которые вы провели в приемной у своего врача, хотя время визита было согласовано еще три недели назад. Жизнь действительно полна неприятностей. Поневоле начинаешь понимать грубость водителей на дорогах.

А ведь все эти неприятности объясняются тем, что слишком многие хотят одновременно воспользоваться одной и той же услугой. Одна из сложнейших проблем, связанных с сервисной сферой, заключается в том, что услугу нельзя создать и сохранить, чтобы потребить ее какое-то время спустя; практически все услуги предоставляются в реальном времени.

Универсальность ожидания

Подсчитано, что американцы проводят в ожидании в очередях 37 млрд. часов в год (т.е. около 150 часов на одного человека) и, по выражению *Washigton Post*, "в течение этого времени они раздражаются, суетятся и мрачнеют" [1]. Подобное, и даже худшее положение, наблюдается и в других странах По подсчетам Ричарда Ларсона, если сложить все время ожидания, получится, что люди ежедневно тратят в очередях до 1,5 часов, т.е. 20 месяцев за 80 лет жизни [2].

Известно, что ждать не любит никто. Это скучно, жалко времени, а иногда просто физически неудобно, особенно если негде присесть или ждать приходится на улице.

И все же следует признать, что ожидание сервисного процесса — явление практически повсеместное. Фактически в деятельности любой сервисной организации на том или ином этапе возникают очереди Люди ожидают ответа на телефонной линии, выстраиваются в очереди к кассам в супермаркетах и ждут счета за обед в ресторане. Сидя в автомобиле, водители ждут сигнала светофора или въезда на мойку.

Физические (и нематериальные) объекты также ожидают момента обработки. Письма накапливаются на столе клерка; туфли, отданные обувщику, ждут своей очереди; чек ждет оплаты в банке, а входящий звонок — переключения на нужного человека. И в каждом случае потребитель ждет какого-то конкретного результата: ответа на свое письмо, починенной пары туфель, оплаченного кредитного чека или предметной беседы с представителем сервисной организации, а не прослушивания записанной на автоответчик фразы "Ваш звонок для нас очень важен" (рис. 14.1).

Рис. 14.1. Потребитель начинает и проигрывает

Источник Dilbert © UFS Воспроизведено с разрешения

Природа очередей

Очереди возникают тогда, когда количество поступивших на сервисное предприятие запросов превышает производственные мощности системы, используемой для их обработки. С чисто практической точки зрения очереди первыми сигнализируют о том, что в компании намечаются проблемы управления мощностями. Анализ и моделирование очередей — довольно развитая отрасль операционного менеджмента. Теория очередей возникла в 1917 году, когда инженер одной датской телефонной компании получил задание определить, какое оптимальное количество сигналов "занято" должно выдавать телефонное устройство [3].

Как видно из приведенного выше примера с телефонными звонками, далеко не все очереди похожи на "физическую" очередь, образующуюся в конкретном месте. Так, например, если потребители взаимодействуют с поставщиком услуг на расстоянии, — как, скажем, в случае с услугами по обработке информации, — они связываются с ним из дома, колледжа или офиса через телекоммуникационные каналы, такие как Internet или телефон. Как правило, ответы на такие запросы следуют в порядке поступления, поэтому клиентам нередко приходится какое-то время ждать своей очереди. Некоторые физические очереди разбросаны территориально. Так, пассажиры ждут вызванных ими по телефону такси в самых разных местах.

Благодаря развитию сложных и мощных Web-сайтов теперь сами потребители выполняют многие операции, например самостоятельно, без чьей-либо помощи, получают нужную им информацию или делают предварительный заказ на услугу, а раньше им приходилось лично посещать сервисную организацию или как минимум позвонить по телефону. Компании часто рекламируют экономию времени, которую обеспечивают такие предварительные заказы. И хотя получение доступа в Web порой требует определенного времени, такой способ привлекателен уже хотя бы потому, что пользователь при этом сидит в удобном кресле и может в процессе ожидания заняться какими-либо другими делами.

Следует помнить, что дополнительные мощности не всегда станут оптимальным решением в ситуациях, когда уровень удовлетворения потребителей должен достигаться с учетом такого важного момента, как связанные с этим затраты компании. Поэтому, решая этот вопрос, менеджерам необходимо рассмотреть все возможные варианты.

- Изменение структуры организации очередей.
- Измерение структуры сервисного процесса для сокращения времени каждой отдельной операции.
- Управление поведением потребителей и их восприятием процесса ожидания.
- Внедрение системы предварительного заказа.

Элементы системы очередей

Любую систему организации очередей можно подразделить на семь элементов, которые перечислены в табл. 14.1 [4]. Предлагаем обсудить их подробнее, принимая при этом во внимание, что стратегии управления очередями в некоторых случаях позволяют обеспечить бо́льшую степень контроля, чем в других.

Объект очереди

Прежде чем приступить к планированию систем очередей, операционные менеджеры должны четко понимать, кто их клиенты и каковы их основные потребности и ожидания. Согласитесь, что существует огромная разница между пациентом, привезенным в больницу скорой помощи с тяжелой травмой, и футбольными фанатами, толпящимися у касс стадиона, чтобы приобрести билет на матч любимой команды. Даже физические предметы в идеале не должны по несколько недель пылиться на полках в ремонтной мастерской, дожидаясь своей очереди, а больница, очевидно, должна с намного бо́льшим вниманием подходить к оперативному обслуживанию своих клиентов (пациентов), чем стадионы. После специальных исследований ожидающих в очереди потребителей часто подразделяют на несколько разных рыночных сегментов, которые отличаются как потребностями, так и приоритетом при обслуживании.

ТАБЛИЦА 14.1. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ, СВЯЗАННЫХ С ПРЕДЪЯВЛЕНИЕМ СЧЕТА

1. *Объект очереди*, из которых формируется спрос на ту или иную услугу
2. *Процесс прибытия* — время поступления и объем запросов потребителей на получение услуги
3. *Нежелание становиться в очередь* — решение прибывшего клиента не присоединяться к очереди
4. *Конфигурация очереди* — структура системы ожидания по количеству, расположению и организации очередей
5. *Отказ продолжать стоять в очереди* — решение уже стоящего в очереди потребителя покинуть ее, так и не получив нужной услуги, вместо того, чтобы ждать дальше
6. *Принципы обора клиентов* — формальные и специализированные методы отбора клиента, который будет обслуживаться следующим (данный элемент известен также как *дисциплина очереди*)
7. *Сервисный процесс* — физическая структура системы предоставления услуг, распределение ролей клиентов и сервисного персонала и гибкость при варьировании мощностей системы

Процесс прибытия

Образование очередей характеризуется интенсивностью прибытия клиентов с учетом временного фактора и мощности сервисного процесса, а также характером их прибытия (по одиночке или группами). Необходимо различать такие понятия, как *средняя интенсивность* прибытия потребителей (например, 60 клиентов в час = 1 клиент в минуту) и *распределение* этих прибытий в конкретную минуту данного часа. В одних случаях время прибытия клиентов носит в основном случайный, произвольный характер (как, например, появление покупателей в торговом центре), в других вполне можно довольно точно предсказать распределение прибытий по группам (например, появление учеников в столовой через несколько минут после звонка, оповещающего об окончании урока). Очевидно, что менеджеры, которые сумеют предсказать всплеск активности своей компании в конкретные моменты времени, могут варьировать распределение персонала, исходя из интенсивности прибытия клиентов (например, подключать дополнительные кассовые аппараты).

Нежелание становиться в очередь

Известно, что большинство людей, увидев в сервисной компании длинную очередь, не становятся в нее, а решают либо прийти позже, либо обратиться в другую фирму. Нередко такое решение бывает ошибочным, поскольку очередь часто идет намного быстрее, чем это кажется на первый взгляд. Менеджеры могут визуально "замаскировать" длинную очередь, расположив ее, например, таким образом, чтобы она загибалась за угол, как это часто делается в тематических парках. Чтобы избежать ситуации, когда потребители уходят в другую сервисную организацию, можно также на разных участках очереди на специальных информационных табло указать прогнозируемое время оставшегося ожидания.

Конфигурация очереди

Существует множество разных типов очередей. В приведенном ниже списке описаны конфигурации, широко распространенные в сфере предоставления услуг, направленных на человека (на рис. 14.2 графически представлена конфигурация каждого типа).

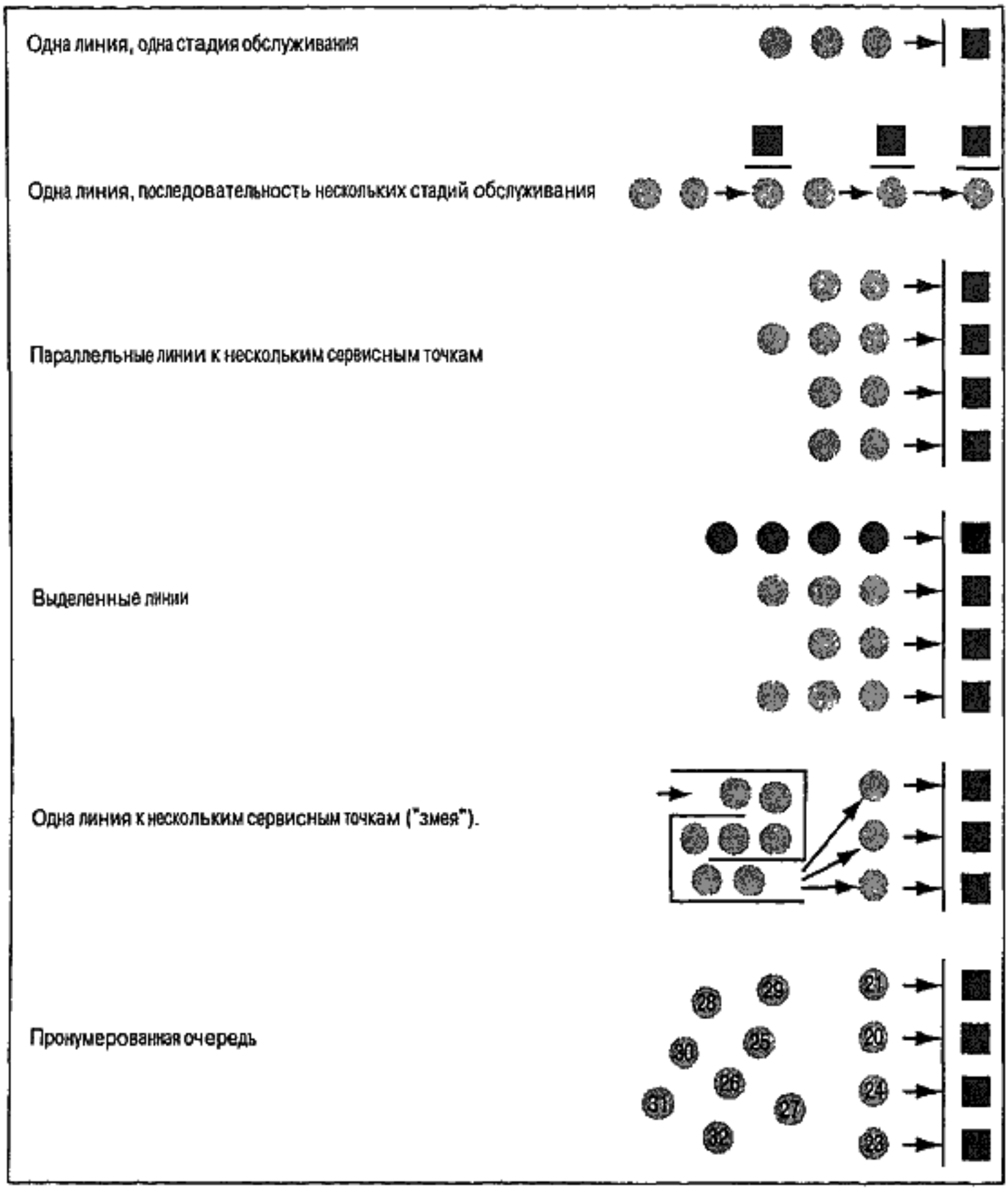


Рис. 14.2. Варианты конфигураций очередей

- *Одна линия, одна стадия обслуживания.* Клиенты ждут выполнения единичной сервисной операции, например автобуса или лифта.
- *Одна линия, последовательность нескольких стадий обслуживания.* Клиент проходит через цепь сервисных операций, как, например, в кафе самообслуживания. В такой системе ситуация "бутылочного горлышка" (или "узкого места") может возникнуть на любом этапе, если процесс обслуживания на одной стадии оказывается более длительным, чем на предыдущей. Так, во многих кафе у кассы часто выстраиваются очереди, поскольку кассир обычно затрачивает на расчет больше времени, чем раздатчики пищи на то, чтобы положить указанное блюдо в тарелку.

- *Параллельные линии к нескольким сервисным точкам (с одной либо несколькими стадиями обслуживания).* Такие системы предлагают потребителям несколько сервисных точек, поэтому у них есть выбор, в какой очереди стоять. Так, рестораны быстрого обслуживания в часы пиковых нагрузок обычно используют несколько сервисных точек, каждая из которых предлагает полное меню. Такие параллельные системы состоят из одной или нескольких стадий обслуживания. Недостаток этой схемы заключается в том, что параллельные очереди нередко движутся с разной скоростью. Вам, по всей вероятности, не раз приходилось, выбрав на первый взгляд самую короткую очередь, с раздражением наблюдать за тем, как намного более длинная очередь рядом продвигается быстрее, поскольку кто-то впереди вас сделал очень сложный заказ.
- *Выделенные линии.* Иногда для разных категорий клиентов создаются разные очереди. В качестве примеров можно вспомнить экспресс-очереди (для покупателей с небольшими покупками, обычно не больше шести) и обычные очереди к кассам супермаркетов, а также разные линии для обслуживания пассажиров эконом-, бизнес- и первого класса в аэропортах.
- *Одна линия к нескольким сервисным точкам ("змея").* Клиенты стоят в одной очереди, часто вьющейся вдоль веревочных ограничительных барьеров (отсюда и название). Достигнув головы очереди, клиент направляется к освободившейся сервисной точке. Данный способ часто используют банки, почтовые отделения, а также при регистрации пассажиров в аэропортах. Его основными преимуществами считаются справедливость и порядок. Наличие барьеров препятствует тому, что кто-то из потребителей будет обслужен вне очереди.
- *Пронумерованная очередь.* Это разновидность очереди, состоящей из одной линии, в которой каждому прибывшему потребителю присваивается номер, в соответствии с которым он и обслуживается. Необходимость стоять в очереди при этом отпадает, клиент может ждать с удобством (особенно при наличии сидячих мест), а также отлучаться для других дел (правда, при этом существует риск пропустить свою очередь). Данный метод используется крупными турагентствами и специализированными отделами супермаркетов, например кондитерскими и мясными.

Существуют также гибридные способы конфигурации очередей. Так, например, кафетерий с одной линией обслуживания может на последней стадии обслуживания установить две кассы (две сервисные точки). А пациенты небольшой клиники могут регистрироваться в одном окошке регистратуры, проходить последовательные стадии обслуживания — анализы, диагностику и лечение — по параллельным каналам и опять возвращаться для оплаты к единичной сервисной точке, т.е. в регистратуру.

Отказ продолжать стоять в очереди

По всей вероятности, это хорошо известное нам всем явление (возможно, даже слишком хорошо!). Например, очередь невелика, но совершенно не движется. Человек, которого обслуживают, стоит у окошка уже не меньше пяти минут, а его вопрос все еще не решен. А перед вами еще двое, и у вас возникает весьма неприятное чувство, что их обслуживание, вероятно, также затянется надолго. В очередной раз взглянув на часы, вы понимаете, что до назначенной встречи осталось всего пару минут и, чрезвычайно раздосадованный, разворачиваетесь и покидаете очередь. На языке менеджмента очередей это называется *отказом*. Специалистам, занимающимся планированием сервисного процесса, приходится серьезно заниматься определением времени, которое проходит до момента, когда клиенты, как правило, начинают покидать очередь. Отказы

приводят к тому, что вернувшийся позже клиент будет, по всей видимости, раздражен, а в худшем случае не вернется вовсе, обратившись в другую сервисную организацию.

Принципы отбора клиентов

Большинство очередей обслуживаются по принципу "первым прибыл — первым обслужен". Клиенты, как правило, стремятся именно к такому порядку обслуживания — по крайней мере, он справедлив. В большинстве стран (но не во всех) людей возмущает, когда они видят, что позже прибывших клиентов обслуживают раньше тех, кто давно ожидают в очереди, без видимых на то причин. Существуют, однако, вполне оправданные и логичные исключения. Так, например, в медицинских учреждениях практикуется внеочередное обслуживание пациентов, прибывших по скорой помощи, а в аэропортах пассажиров, рейс которых должен вот-вот отправиться, обслужат раньше, чем тех, до отправки самолета которых еще достаточно времени.

Сервисный процесс

Если сервисный процесс плохо спланирован, нередко ожидание в очереди будет более продолжительным, напряженным и неприятным, чем это могло бы быть. Здесь начинают играть определенную роль все элементы сервисной системы, которые подробно обсуждались в главе 3. Причина, по которой возникает необходимость в ожидании обслуживания, нередко коренится в том, что задержки происходят в операциях, выполняемых "за кулисами", а сотрудникам, непосредственно контактирующим с потребителями, самим приходится ждать выполнения того или иного действия на каком-либо другом участке системы. Выявить моменты, в которые возможны сбои в обслуживании, позволяют блок-схемы, интервью с персоналом и анализ ошибок, совершенных в прошлом. Ключевую роль в повышении эффективности менеджмента очередей играет физическая структура системы предоставления услуг "на сцене", описанная в главах 3 и 9. К наиболее важным вопросам, которые необходимо решить при разработке этой структуры, относятся следующие.

1. Каким образом обслуживаются потребители — группами или индивидуально?
2. Кто (что) обслуживает клиента — персонал, оборудование (самообслуживание) или комбинация этих средств?
3. Насколько быстро можно провести сервисную сделку (чем определяется мощность сервисного процесса)?
4. Направляет ли сервисная компания свой персонал к клиенту или клиент должен прийти на сервисное предприятие и пройти все этапы сам?
5. Впечатления потребителя в ходе обслуживания и ожидания, включая такие моменты, как удобство клиента и особенности оформления помещений, например восприятие клиентом сервисного пейзажа (см. главу 9).

Соответствие системы очередей конкретным рыночным сегментам

Хотя чаще всего очереди обслуживаются по принципу "первым прибыл — первым обслужен", в некоторых случаях используются другие методы. Так, при разработке стратегий управления очередями иногда применяется рыночная сегментация, поэтому принципы обслуживания разных типов потребителей основываются на других приоритетах. Распределение на отдельные зоны очередей может базироваться на следующих характеристиках.

- *Срочность работы.* В отделениях скорой помощи многих больниц существует специальная медицинская сестра, которая приветствует всех прибывающих пациентов и оценивает их состояние, определяя, кто из них нуждается в неотложной помощи, а кто может зарегистрироваться и подождать своей очереди.
- *Продолжительность сервисных сделок.* Банки, супермаркеты и другие сервисные компании розничного типа нередко выделяют экспресс-линии для выполнения более быстрых и менее сложных задач.
- *Более высокая цена услуги.* Авиакомпании обычно предлагают отдельные пункты регистрации для пассажиров первого и эконом-классов, причем пассажиров первого класса обслуживает больше персонала, так время ожидания для тех, кто заплатил за билет дороже, сокращается.
- *Важность клиента.* Для членов клуба постоянных клиентов сервисные компании часто выделяют специальные зоны. Авиакомпании, например, предлагают отдельные залы ожидания, в которых некоторым пассажирам предлагают газеты и бесплатные прохладительные напитки и где люди ожидают своего рейса с повышенным комфортом.

Минимизация восприятия длительности ожидания

Операционные менеджеры должны знать, как обращаться с клиентами, которые ожидают своей очереди на получение услуги, а не относиться к ним, как к неодушевленным предметам (хотя с сожалением следует признать, что многие сервисные организации поступают именно так). Как мы узнали из главы 11, потребители часто воспринимают время и усилия, затраченные на потребление услуги, как собственные затраты. Люди любят тратить время на непродуктивную деятельность не больше, чем впустую тратить свои деньги. Кроме того, они, как правило, стараются избегать нежелательных умственных и физических усилий, например беспокойства или дискомфорта.

Исследования показывают, что люди часто считают, что ожидание ими услуги длилось дольше, это было на самом деле. В частности, исследования общественного транспорта выявили, что пассажиры воспринимают, что время, затраченное ими на ожидание поезда или автобуса на остановке, течет в 1,5—7 раз медленнее, чем время самого путешествия [5]. Кроме того, толерантность потребителей к ожиданию в очереди нередко обуславливается природой сервисной компании. В Швейцарии было проведено исследование клиентов, пользующихся услугами национальной почтовой службы, и покупателей, которые пользовались услугами одной из самых популярных сетей розничной продажи в стране, — *Migros*. Оказалось, что терпимое время ожидания в очереди в розничном магазине на 30% больше, чем на почте. М. Костцки выдвинул гипотезу, что это происходит потому, что посещение магазинов *Migros* с точки зрения потребителей намного приятнее, чем поход на почту [6].

Психологические аспекты восприятия времени ожидания

Известный философ Уильям Джеймс в свое время написал: "Скука возникает тогда, когда человек начинает обращать повышенное внимание на само течение времени". Основываясь на этом наблюдении, исследователь Дэвид Майстер сформулировал восемь принципов психологии ожидания [7]. Автор этой книги добавил от себя еще два принципа, и с получившимися в итоге 10 принципами вы можете ознакомиться в табл. 14.2. Предлагаем вам подробно рассмотреть их.

Таблица 14.2. Десять принципов психологии ожидания в очереди

1. Время, проводимое в бездеятельном ожидании, тянется дольше, чем время, проведенное за каким-либо делом
2. Ожидание до и после сервисного процесса воспринимается как более продолжительное, чем ожидание в процессе обслуживания
3. Беспокойство делает ожидание более длительным
4. Неопределенность делает ожидание более длительным
5. Неизвестность делает ожидание более длительным
6. Несправедливость делает ожидание более длительным
7. Чем ценнее услуга, тем дольше готовы ждать люди
8. Ожидание в одиночестве кажется более длительным, чем в компании
9. Ожидание в условиях физического дискомфорта воспринимается более длительным, чем в удобных условиях
10. Ожидание неизвестного воспринимается как более длительное, чем ожидание чего-то привычного

Время, проводимое в бездеятельном ожидании, тянется дольше, чем время, проведенное за каким-либо делом

Когда вы сидите или стоите, не зная, чем заняться, время ползет, как улитка Сервисной организации следует сделать все возможное, чтобы предложить клиенту, ожидающему своей очереди на получение услуги, какое-либо занятие, как-то развлечь его Исследования, проведенные в супермаркетах, показали, что покупатели не считают, что они стоят в очереди, если к кассе перед ними стоит всего один человек, а они могут начать выгружать товары из тележки на транспортную ленту, т е если им есть, чем заняться [8] В приемной у врачей обычно есть куча всевозможных журналов (хотя часто довольно старых и совершенно неинтересных для пациентов) В автомастерских клиенту часто предлагают посмотреть телевизор, пока проводится мелкий ремонт Один из продавцов покрышек пошел еще дальше, начав бесплатно предлагать посетителям, ожидающим своей машины, попкорн, лимонад, кофе и мороженое Парки культуры и отдыха нанимают специальных людей, которые развлекают стоящих в очереди посетителей, отвлекая их от факта ожидания

Ожидание до и после сервисного процесса воспринимается как более продолжительное, чем ожидание в процессе обслуживания

Существует определенная разница между тем, что испытывают люди, стоящие в очереди за входным билетом в парк развлечений, и тем, как воспринимает ожидание человек, который ждет своей очереди на поездку, например, в конном экипаже, уже на территории парка. Разница есть и между ожиданием заказанного в конце обеда кофе и ожиданием счета, когда вы уже закончили трапезу и готовы уходить. Некоторые фирмы по прокату автомобилей начинают сервисный процесс заранее, назначая специального работника, который собирает информацию о потребностях клиентов, когда те еще только ждут обслуживания Таким образом, предоставление услуги — а именно выделение клиенту конкретного автомобиля, — можно начать безотлагательно, как только он достигнет начала очереди. Эти компании также стараются свести к минимуму и время возврата машины из проката, используя агентов с мобильными беспроводными терминалами, которые встречают клиента в зоне парковки, вводят данные пробега и расхода топлива и тут же распечатывают и предъявляют счет на оплату

Беспокойство делает ожидание более длительным

Вспомните ситуацию, когда вы ждете кого-то на свидании или когда не уверены в том, что пришли в назначенное времени или в нужное место Кроме того, ожидание в незнакомом месте, особенно на улице и в темное время суток, вызывает у человека беспокойство по поводу собственной безопасности

Неопределенность делает ожидание более длительным

Хотя любое ожидание обычно не самое приятное времяпрепровождение, как правило, мы можем внутренне подготовить себя к нему, если знаем, сколько оно будет продолжаться Неизвестность сильно нервирует клиентов Вообразите ситуацию, когда при задержке авиарейса вам не сообщают о ее продолжительности. В этом случае вы не можете решить, можно ли пройтись по зданию аэровокзала или следует остаться у выхода на посадку, поскольку ее могут объявить в любую минуту

Неизвестность делает ожидание более длительным

Вам, по всей вероятности, приходилось оказаться на эскалаторе, в лифте или в вагоне метро в момент внезапной, непонятной для вас остановки В этой ситуации к неприятности самого процесса ожидания добавляется ваше беспокойство о причинах, вызвавших его Авария на линии? Можно ли будет выбраться из поезда метро в тоннеле? Поломка лифта? Неужели придется провести несколько часов в обществе незнакомцев?

Несправедливость делает ожидание более длительным

Представления о том, что справедливо, а что — нет, варьируются в зависимости от стран и культур В США, Канаде и Великобритании, например, люди считают, что все ожидающие в очереди имеют равные права, и, как правило, начинают возмущаться, если видят, что кто-то проходит вне очереди и его обслуживают, либо если кто-то пользуется приоритетом без явной уважительной причины на это.

Чем ценнее услуга, тем дольше готовы ждать люди

Люди готовы провести ночь в условиях дискомфорта, чтобы получить в кассе хорошие места на концерт знаменитого певца или на спортивное состязание, особенно если ожидается, что билеты будут раскуплены очень быстро

Ожидание в одиночество кажется более длительным, чем в компании

Ожидание в компании с одним или несколькими знакомыми сокращает время и скрашивает процесс ожидания С приятелем вы всегда можете поговорить, благодаря чему время пройдет быстрее, однако далеко не все люди умеют и любят разговаривать с незнакомцами.

Ожидание в условиях физического дискомфорта воспринимается более длительным, чем в удобных условиях

"У меня уже ноги отваливаются!" — то и дело приходится слышать от людей, которые долго стоят в очереди. И независимо от того, стоят или сидят клиенты, процесс ожидания воспринимается ими как более продолжительный и неприятный, если в помещении слишком жарко или холодно, если в нем гуляют сквозняки, если люди находятся на улице и не защищены от дождя или снега [9].

Ожидание неизвестного воспринимается как более длительное, чем ожидание чего-то привычного

Постоянные посетители сервисных фирм знают, чего им следует ожидать, и меньше переживают по поводу ожидания Новые или случайные клиенты, наоборот, нередко сильно нервничают, поскольку они не только не знают, сколько им придется ждать, но и волнуются из-за неизвестности дальнейшего развития событий Кроме того, их может волновать проблема личной безопасности [10]

Что же дает знание всех этих принципов? Если увеличение мощности просто нецелесообразно, можно попытаться подойти к делу творчески и попробовать найти возможность сделать ожидание более приятным для клиентов Эксперимент, проведенный в одном крупном банке Бостона, показал, что установка табло электронных новостей в зале банка не уменьшила воспринимаемое клиентами время ожидания обслуживания у кассового аппарата, но привела к повышению степени их удовлетворенности [11] Обогреваемые помещения, оснащенные сиденьями, сделают более приятным ожидание автобуса или поезда в холодную погоду Рестораны решают проблему ожидания заказа, приглашая посетителей выпить в баре аперитив, пока их стол сервируются (это не только занимает клиентов, но и помогает заработать заведению дополнительные средства) Клиентов, ожидающих начала шоу в казино, приглашают попытать счастья в зале игровых автоматов А один швейцар отеля *Marriott* по собственной инициативе вывесил для посетителей на столб у входа барометр и термометр, и клиенты могли провести пару минут, рассматривая его, ожидая при этом своего автомобиля машины с автостоянки или такси [12] Развлекательные тематические парки старательно разрабатывают дизайн зон ожидания таким образом, чтобы скрасить его, сделать так, чтобы время ожидания казалось людям короче, создать впечатление постоянного прогресса Для этого они делают все, чтобы посетители не сосредотачивались на процессе ожидания и постоянно чем-то развлекались

Информирование клиентов о времени ожидания

Следует ли информировать людей о том, насколько может затянуться ожидание обслуживания? Здравый смысл подсказывает, что следует, поскольку в этом случае клиент может решить, стоит ли ему ждать сейчас или прийти позже, а также помогает людям спланировать время ожидания Одно экспериментальное исследование, проведенное в Канаде, анализировало, что испытывают студенты, ожидая выполнения операций при работе на компьютере. Эта ситуация сходна с ожиданием ответа на телефонной линии, когда тоже нельзя предсказать время ожидания [13]. Измерялась степень неудовлетворенности людей ожиданием в течение 5, 10 и 15 минут в трех разных ситуациях испытуемых вообще не информировали о возможном времени ожидания; им говорили о предположительной продолжительности ожидания, им сообщалось, в каком месте очереди они находятся Результаты показали, что при пятиминутном ожидании для повышения уровня удовлетворенности информация была не нужна. При 10- и 15-минутном ожидании предложение информации явно повышало оценку потребителями сервиса. Однако, как выяснили исследователи, при более длительном ожидании целесообразнее сообщать людям о том, как изменяется их место в очереди, чем о времени, оставшемся до завершения обслуживания Один из выводов исследования, таким образом, следующий: люди предпочитают видеть (или ощущать) движение очереди, а не просто сидеть и смотреть на часы

Совершенно очевидно, что существует множество способов сокращения длительного ожидания в очереди, начиная с корректировки мощности, — например, увеличивая численность обслуживающего персонала в часы особо высокого спроса или время

предоставления услуг, — и заканчивая созданием сегментированных систем очередей, более подробным информированием потребителей и стимулированием их к использованию услуг компании в периоды меньшего спроса Пример комбинированной стратегии описан во врезке "Сфера услуг примеры и перспективы"

Расчет времени ожидания

Управление очередями включает активный и постоянный сбор данных Наиболее важна в данном случае информация об интенсивности поступления клиентов (или предметов, нуждающихся в обслуживании) на единицу времени и о времени обслуживания одного клиента

Типичная операционная стратегия заключается в планировании сервисного процесса на основании средней пропускной способности для оптимизации работы персонала и использования оборудования При этом, если клиенты (или предметы) будут постоянно прибывать с установленной средней интенсивностью, задержек в обслуживании не будет Однако колебания в поступлении объектов обслуживания (иногда произвольные, иногда предсказуемые) приводят к задержкам, поскольку, когда клиенты или предметы поступают группами, очередь сбивается Кроме того, специалисту, планирующему сервисный процесс, необходимо знать, насколько легко их клиенты отказываются становиться в очередь, если она кажется им слишком длинной, и сколько времени они готовы ожидать обслуживания в очереди, прежде чем покинут ее

Для оптимизации работы службы регистрации пассажиров на авиарейсы в одном крупном международном аэропорту авиакомпания обратилась к консультационной фирме с просьбой проанализировать существующую систему очередей и определить, сколько времени пассажиры проводят в очереди На полу перед каждой билетной кассой специалисты фирмы установили чувствительные к весу пассажиров резиновые коврики Прибытие и уход каждого клиента, а также время нахождения у кассы регистрировалось и записывалось вмонтированной в коврики электронной аппаратурой. На основании этих данных исследователи смогли составить общую картину ожидания у авиакасс, рассчитав при этом среднее время ожидания, длительность операции покупки билета, долю пассажиров, прождавших больше среднего времени (с указанием часов и дней, когда это случалось), и даже указав количество людей, которые покинули очередь, простояв в ней определенное время Анализ этих данных, собранных в течение длительного периода, дал информацию, с помощью которой авиалинии смогли спланировать распределение своего персонала так, чтобы он максимально точно соответствовал удовлетворению разного уровня спроса, ожидаемого в разные периоды времени

Прогнозирование поведения простых очередей

В практике управления очередями используются математические модели, которые помогают специалисту по планированию или консультанту получить статистические данные о поведении очереди и обоснованно выбрать шаги, необходимые для усовершенствования имеющейся системы. Для базовых случаев формулы довольно просты и позволяют получить весьма полезные сведения (врезка "Менеджеру на заметку"). Более сложные случаи требуют применения более сложных моделей, выходящих за рамки обсуждения данной книги.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Каким образом крупный розничный банк должен реагировать на усиление конкуренции при выходе на рынок нового поставщика финансовых услуг? *First National Bank of Chicago* решил, что важным элементом стратегии в данной ситуации будет повышение качества обслуживания клиентов Одним из направлений улучшения сервиса было сокращение времени, затрачиваемого посетителями у окошек касс в розничных филиалах банка — именно об этом банк постоянно получал жалобы клиентов Сознавая, что ни одно единичное мероприятие не в состоянии решить эту проблему, банк решил действовать сразу в трех направлениях

Во первых, технологически усовершенствовали сервисные операции, ввели электронные системы очередей, которые не только направляют клиента к освобождающейся кассе, но и с помощью электронных приспособлений предоставляют информацию, позволяющую корректировать персонал с учетом наплыва посетителей В то же время реконструировали компьютерные кассовые терминалы, в результате чего кассиры отныне имели больше информации о посетителях и могли решать больше вопросов, не отходя от рабочего места А новые кассовые аппараты избавили работников от необходимости дважды пересчитывать счета, что дало 30-секундное сокращение времени каждой операции

Во-вторых, изменили стратегию управления персоналом Банк разработал новые описания должностных обязанностей для менеджеров кассиров, на них была возложена ответственность за время, проводимое клиентами в очередях, а также за скорость выполнения операций Была также разработана программа "дежурного руководства", в соответствии с которой ежедневно тот или иной назначенный руководитель снабжался бипером и был обязан помогать кассирам решать сложные проблемы, задержка решения которых приводила к задержке обслуживания клиентов Была введена также новая рабочая категория "кассир, работающий в часы пик", которой выплачивались зарплата за работу от 12 до 18 часов в неделю Кассиры, работающие полный рабочий день, получили новые материальные стимулы и вознаграждения за повышение продуктивности в дни наибольшего наплыва клиентов И наконец, изменения были внесены в систему использования персоналом обеденного перерыва В самые занятые дни перерыв был сокращен до получаса, а работников обслуживали готовыми обедами, банковская столовая стала открываться раньше

В-третьих, усовершенствовали систему предоставления услуг с учетом мнений потребителей Были выделены отдельные кассы быстрого обслуживания, которые в наиболее занятые дни работали с самыми простыми операциями и выполняли простейшие заказы Депозитами и наличными расчетами занимаются другие экспресс-кассы Изменились и часы работы кассового зала – с 38 до 56 часов в неделю, включая субботу Банк также выпустил брошюру "Как сберечь время", в которой клиентам рассказывалось о часах наибольшего наплыва посетителей и предлагалось посещать банк в другое время, чтобы избежать очередей

Со временем была проведена внутренняя оценка и анализ потребителей, которые показали, что нововведения не только сократили время клиентов в очередях, но и повысили уровень восприятия людьми *First National Bank of Chicago*, которые благодаря самым маленьким очередям к кассам назвали его лучшим банком в регионе Выяснилось также, что удлинение часов работы привело к тому, что многие люди стали посещать филиалы до и после работы, снижая тем самым напряжение в дневные часы

Источник Основано на примере из работы L Berry, L R Cooper, "Completing with Time Saving Service", *Business*, February 1990 p 3–7

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Получение статистических данных для простых очередей

Менеджерам сервисных фирм периодически приходится принимать решения об экономической целесообразности затрат на введение дополнительных мощностей для обслуживания ожидающих в очереди клиентов (или объектов их собственности) с учетом риска недовольства клиентов затраченным временем и отсроченным результатом обслуживания

Имея определенную информацию о конкретной очереди, можно воспользоваться формулами для расчета следующих статистических данных средняя длина очереди, среднее время ожидания клиентов, среднее общее время нахождения клиентов в сервисной системе, влияние увеличения количества сервисных каналов, влияние сокращения среднего времени обслуживания Эти расчеты довольно просты, но для их выполнения необходимо воспользоваться таблицей статистических данных (приложение к данной главе) Используя имеющуюся информацию в совокупности с этой таблицей, вы сможете делать простые подсчеты времени ожидания в очереди и количества людей, которые готовы стоять в конкретной очереди при определенных заданных условиях

Принятые обозначения

При анализе очередей используются следующие термины и обозначения

M – количество каналов обслуживания,

λ – среднее количество клиентов, фактически прибывающих на фирму в единицу времени (60 минут),

μ – среднее количество клиентов, обслуженных одним сервисным каналом за единицу времени (60 минут),

$\rho = \lambda / \mu$ – интенсивность потока, проходящего через сервисный канал (процентный показатель использования канала),

$U = \lambda / M\mu$ – процентный показатель использования мощности всех сервисных каналов предприятия,

L_q – ожидаемая длина очереди (количество ожидающих обслуживания людей или объектов),

$W_q = L_q / \lambda$ – прогнозируемое время ожидания в очереди

Обратите внимание, что если среднее количество обслуженных клиентов (μ) меньше, чем среднее количество прибывающих (λ), обслужить всех желающих без задержки нельзя

Рассмотрим простой пример Представьте билетную кассу театра, в которой работает один кассир (M), обслуживающий в среднем 25 покупателей в час (μ) Это означает, что в среднем время обслуживания составляет 0,04 часа = 2,4 минуты на клиента (60/25) Предположим также, что клиенты прибывают в пиковое время со средней частотой 20 человек в час (λ), что дает нам показатель интенсивности потока посетителей (ρ) 20/25 = 0,8 Воспользовавшись таблицей, приведенной в приложении, мы можем рассчитать следующие величины

- Ожидаемую длину очереди (L_q) Просмотрев вниз столбец для значения $M = 1$ до пересечения с $\rho = 0{,}8$, получаем среднее значение длины очереди – 3,2 человека
- Прогнозируемое время ожидания (W_q) $3{,}2 \times 60/20 = 9{,}6$ минуты

- Ожидаемое общее время нахождения в сервисной системе ($W_q + 60/\mu$): 9,6 минут + 2,4 минуты = 12 минут.
- Процентный показатель использования мощности всех сервисных каналов предприятия (U): $\lambda/M\mu = 20/1 \times 25 = 80\%$ (иными словами, 20% времени кассир будет сидеть без дела).

Предположим теперь, что после жалоб покупателей на длительность ожидания менеджер решил ускорить процесс обслуживания. Для этого он может воспользоваться двумя вариантами. Во-первых, можно добавить второго кассира, сохранив одну очередь; во-вторых, можно закупить новое оборудование, позволяющее в два раза сократить время оформления билета и расчета с покупателями. Сравним результаты применения этих мер.

1. По таблице из приложения рассчитаем показатели при $M = 2$ и $\rho = 0{,}8$.

   Ожидаемая длина очереди (L_q) будет всего 0,15 человека.

   Прогнозируемое время ожидания (W_q): $L_q/\lambda = 0{,}15 \times 60/20 = 0{,}45$ минут, плюс 2,4 минут на обслуживание = 2,85 минут (сравните с ожидаемым общим временем нахождения в сервисной системе при прежнем варианте, которое составляло 12 минут)

2. Если же сократить в два раза время обслуживания (т.е. с 2,4 минуты до 1,2 минуты на одного клиента), то каждый канал сможет обслуживать максимум 50 человек в час, и результаты будут следующими.

   Ожидаемая длина очереди (L_q) при $M = 1$ и $\rho = 20/50 = 0{,}4$, т.е. 0,27 человека.

   Прогнозируемое время ожидания = $0{,}27 \times 60/20 = 0{,}81$ минуты + 1,2 = 2,01 минуты (общее время нахождения в сервисной системе).

Как видим, оба этих подхода существенно сокращают общее время нахождения клиентов в системе, однако сокращение в два раза времени обслуживания дает немного лучший результат, чем увеличение в 2 раза количества сервисных каналов. В этой ситуации решение о выборе способа улучшения обслуживания следует принимать с учетом затрат, связанных с каждым из имеющихся вариантов. Капитальные издержки на создание второго сервисного канала и зарплату второму кассиру необходимо сравнить с расходами на новое оборудование и обучение работе на нем действующего кассира (включая также возможное повышение его зарплаты).

Предварительный заказ

Какие сервисные фирмы вспоминаются прежде всего, когда речь заходит о предварительном заказе? По всей вероятности, авиакомпании, рестораны, гостиницы и фирмы по аренде автомобилей. Добавьте сюда бронирование, резервирование или назначение на прием — и вспомните о парикмахерской, визите к врачу или консультанту, о вызове механика для ремонта сломавшегося холодильника или компьютера и т.д.

Предварительный заказ — это не просто система, позволяющая гарантировать, что конкретная услуга будет доступна в том месте и в то время, когда удобно клиенту. Системы предварительного заказа варьируются от простых книг регистрации на прием к врачу до сложнейших компьютерных централизованных баз данных авиалиний, предоставляющих услуги по всему миру. Довольно часто, если в обслуживании нуждаются

предметы собственности, их владельцы не желают надолго расставаться с ними. Например, если семья владеет единственным автомобилем или фабрика — одним необходимым для производственного процесса станком, они не могут обходиться без них дольше одного-двух дней. Следовательно, системы предварительного заказа нужны и в таких случаях, как ремонт и техническое обслуживание. Требуя предварительного заказа для проведения рутинных работ, менеджеры таких компаний смогут обеспечить определенное свободное время на случай возникновения непредвиденных ситуаций. А поскольку срочный ремонт, как правило, оплачивается по более высокому тарифу, таким образом фирма обеспечивает себе и более высокую маржу прибыли.

Разработка структуры системы предварительного заказа

Система предварительного заказа широко используется в сфере предоставления услуг, направленных непосредственно на людей, например в ресторанах, отелях, парикмахерских, стоматологических клиниках, в авиакомпаниях. Эти системы позволяют контролировать спрос и делать его более управляемым. Накапливая полезные данные, системы предварительного заказа (резервирования) также помогают сервисной организации осуществлять финансовое планирование.

Для предварительной продажи услуг и информирования клиентов о том, чего им следует ожидать в дальнейшем, используется также бронирование. Клиенты, воспользовавшись системой предварительного заказа, могут рассчитывать на то, что им не придется стоять в очереди, поскольку они получают гарантии обслуживания в конкретное время. Хорошо организованная система резервирования позволяет организации рассредоточивать спрос на услуги и "сместить" его с наиболее загруженных периодов на другие, более ранние или поздние часы, а также с одного класса услуг на другой (расширенное и сокращенное обслуживание) и даже перенести из самых популярных мест обслуживания в менее популярные.

Однако если заказавший услугу клиент не приходит либо если компания приняла слишком много предварительных заказов, у фирмы возникают проблемы, для решения которых ей приходится воспользоваться следующими маркетинговыми стратегиями.

- Требование внесения залога.
- Снятие неоплаченной брони по истечении определенного срока.
- Предоставление компенсации лицам, пострадавшим от завышенного предварительного заказа.

При разработке структуры системы предварительного заказа основная задача заключается в том, чтобы создать максимально быструю и дружественную как для персонала, так и для клиента систему. Многие компании сегодня предлагают клиентам возможность самостоятельно размещать предварительные заказы на Web-сайтах, и количество таких фирм постоянно растет. Но в любом случае, независимо от того, пользуется ли потребитель услугами агента или делает заказ сам, он стремится получить как можно более оперативную и полную информацию о наличии услуги в желательное для него время. Ему также часто нужна дополнительная информация о типе услуги, которую он резервирует. Так, например, может ли отель в нужный период предоставить конкретный гостиничный номер? Или, по крайней мере, другой номер, но с видом на озеро, а не с окнами, выходящими на автостоянку или на подстанцию?

Сегментация в стратегии резервирования

Анализ доходности (о котором говорилось в главе 9) вынуждает менеджеров признать существование вмененных затрат, которые приходится нести их фирмам, если они обслуживают одного клиента или рыночный сегмент, в то время как обслуживание другого могло бы принести значительно больший доход. Рассмотрим следующие ситуации, которые приходится решать менеджерам различных сервисных организаций с ограниченными мощностями.

- Стоит ли отелю принять ранний предварительный заказ туристической группы на 200 номеров стоимостью по 80 долл. каждый, если эти номера можно будет продать бизнес-клиентам после заселения или с условием краткосрочного резервирования по полной стоимости (140 долл.)?
- Следует ли железнодорожной компании, имеющей в наличии 30 свободных грузовых вагонов, удовлетворить немедленный запрос на перевозку груза по цене 900 долл. за вагон или стоит оставить вагоны пустыми еще несколько дней в надежде получить срочный заказ по цене вдвое выше?
- Какое количество мест на конкретный рейс авиалиния может продать предварительно и со скидкой для туристических групп и других пассажиров, пользующихся специальными экскурсионными тарифами?
- Должна ли ремонтная мастерская ежедневно резервировать часть своих производственных мощностей для выполнения срочных работ, что обеспечивает большую маржу прибыли и позволяет реализовать стратегию долговременной приверженности клиентов, или ей следует организовать работу так, чтобы персонал был полностью задействован и не простаивал, работая по заранее утвержденному графику и выполняя плановые задания?
- Должна ли печатно-копировальная мастерская выполнять заказы по принципу "первым прибыл — первым обслужен" или ей стоит установить повышенные расценки за срочную работу, а остальных клиентов проинформировать о возможном продлении срока выполнения заказа при поступлении срочных заказов?

Решения всех этих вопросов требуют большего внимания и творчества, чем использование банального подхода, основанного на принципе "лучше синица в руке, чем журавль в небе". Следовательно, менеджерам необходим инструмент для оценки шансов повышения прибыльности бизнеса в тех случаях, когда компании стоит подождать более выгодного клиента. Этим инструментом служит четкая и полная информация, основанная на подробной регистрации использования ресурсов в прошлом и подкрепленная сведениями о текущем положении фирмы на рынке и знанием этого рынка. Решения о том, следует ли обслужить клиента или ему лучше отказать в надежде на более выгодного, должны основываться на реалистичной оценке вероятности получения более прибыльного заказа, а также на признании того факта, что любая сервисная организация должна стремиться к формированию долговременных взаимоотношений с наиболее желательными клиентами. Менеджеры, которые принимают решения о приеме предварительных заказов, основываясь исключительно на интуиции и предположениях, не многим отличаются от игроков в кости.

Нацеленность на повышение доходности, а не на максимальное использование мощностей

Сервисные организации часто используют процентный показатель проданных ими мощностей как меру операционной эффективности своей работы. Так, транспортные компании оперируют *фактором загрузки*, отели — *процентом занятых номеров*, а больницы — *регистрационными данными*. Точно также компании, предоставляющие профессиональные услуги, могут рассчитать, какой процент времени персонала или партнеров считать оплаченным по счетам; ремонтные мастерские оценивают степень использования своего оборудования и загрузки рабочих. Однако следует признать, что сами по себе эти процентные показатели несут крайне мало информации о прибыльности проведенных операций, поскольку высокая степень использования мощностей нередко достигается за счет предложения компанией значительных скидок или даже бесплатных льготных услуг.

Как подчеркивалось в главе 9, стратегии ценообразования должны разрабатываться таким образом, чтобы скидки не предоставлялись тем клиентам, которые готовы платить за обслуживание большую цену. Это, в свою очередь, требует установления фирмой так называемых *ценовых барьеров* между разными классами тарифов. Эти барьеры не дают — или, по меньшей мере, мешают, — потребителям, которые готовы платить более высокую цену, воспользоваться более низкими ценами, направленными на привлечение клиентов, для которых цена имеет первоочередное значение (см. диаграмму, представленную на рис. 9.5).

Все большее внимание современные сервисные организации уделяют *доходности*, т.е. среднему доходу, получаемому от использования единицы мощности. Цель эффективной стратегии использования системы предварительных заказов — максимизация этого показателя, направленная на повышение прибыльности предприятия. Данная стратегия получила название *менеджмента доходности*, и она широко используется в отраслях, характеризуемых ограниченными мощностями, таких как пассажирские перевозки, гостиничный бизнес или прокат автомобилей. (Более подробное обсуждение этой темы вы найдете в материале для чтения, представленном Ш. Каймс и Р. Чейзом, "Стратегические рычаги менеджмента доходности", в конце части III.) Формальные программы менеджмента доходности, основанные на математических моделях, имеют огромное значение для сервисных фирм, особенно для тех, которые считают увеличение или модификацию имеющихся мощностей излишне дорогим способом, но при этом несут относительно низкие затраты при продаже имеющейся свободной единицы мощности [14]. Другими факторами, заставляющими сервисные компании обращаться к этой стратегии, являются колебания уровня спроса, возможность сегментирования рынка на основе чувствительности потребителей к цене и продажа услуг задолго до их использования.

Планирование распределения мощностей

Основываясь на анализе производительности компании в прошлом и на данных о текущем состоянии рынка, план работы с предварительными заказами должен указывать, какая доля мощностей будет выделена на обслуживание разных типов клиентов в конкретные даты и по каким ценам. На основании этого плана можно ставить перед торговым персоналом и отделом рекламы четкие целевые задачи по селективным продажам, которые будут отражать распределение имеющихся мощностей по разным сегментам рынка в будущем. Меньше всего любая сервисная фирма хочет от своего торгового персонала, чтобы они поощряли чувствительные к ценам сегменты потребителей приобретать услуги в периоды повышенного спроса, т.е. тогда, когда есть все

основания полагать, что их и так приобретут клиенты, готовые платить за них более высокую цену. К сожалению, в некоторых сервисных отраслях наименее выгодные потребители нередко бронируют услуги с самым значительным временным опережением: так, туристические группы, которые в отличие от индивидуальных клиентов оплачивают услуги отелей и авиалиний с большими скидками, порой резервируют места более чем за год.

На рис. 14.3 представлена наглядная иллюстрация распределения мощностей в гостиничном бизнесе, в котором спрос разных сегментов клиентов меняется в зависимости от дня недели и от сезона. Эти решения о распределении по сегментам основаны на широко доступной базе данных по бронированию мест. Схема подсказывает персоналу, занимающемуся приемом предварительных заказов, когда следует прекратить резервировать номера по определенной цене, даже если многие из них остались незаказанными.

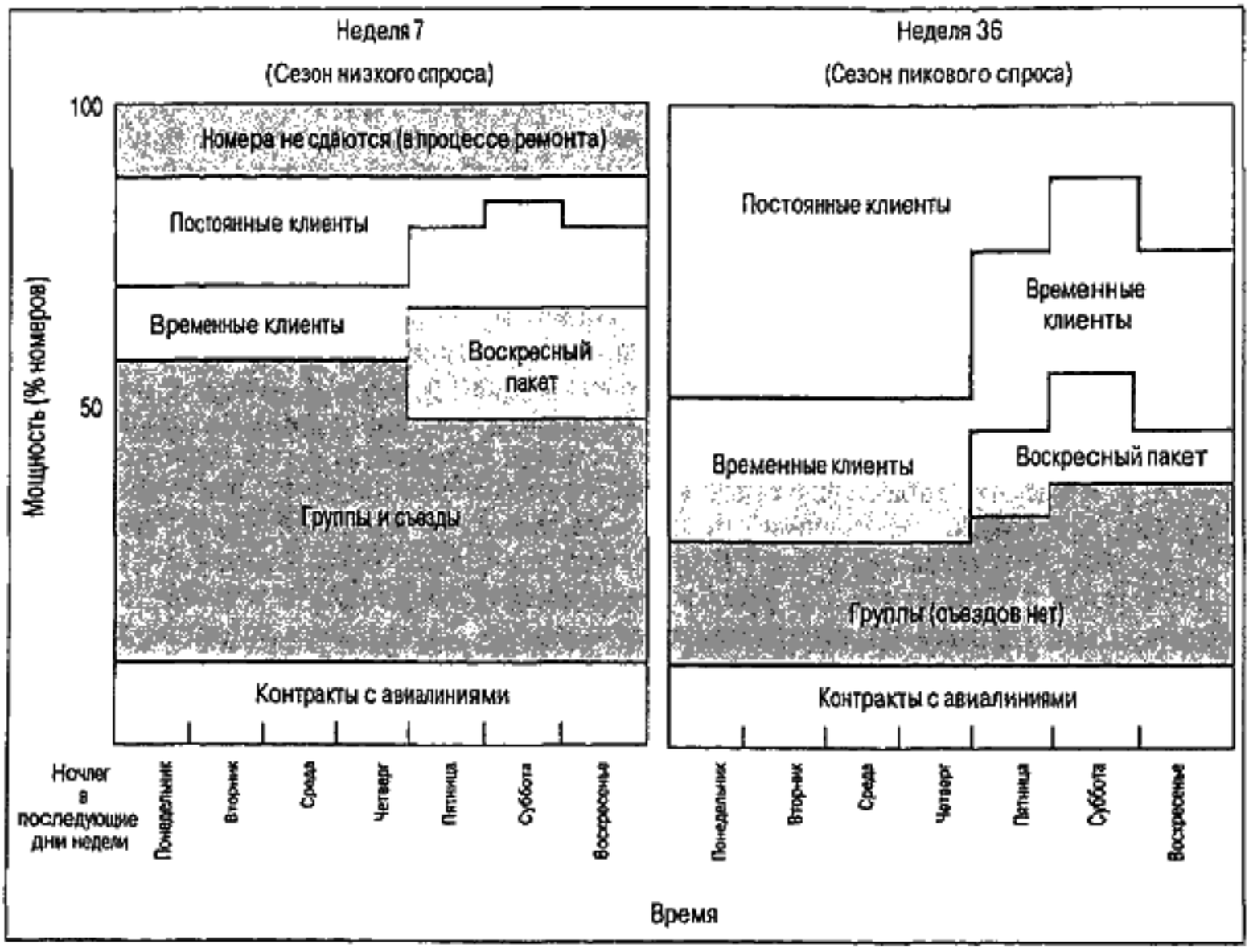


Рис. 14.3. Распределение мощностей с учетом разного уровня спроса в разные временные периоды

Диаграммы, подобные этой, можно составить для многих видов сервисного бизнеса, характеризуемых ограниченными производственными мощностями. В некоторых случаях мощность измеряется такими показателями, как количество мест, которые должны быть заняты для достижения определенного уровня производительности, в место-милях, в комнато-ночах; в других — машинным временем, рабочим временем персонала, оплаченными часами работы профессионала, милями пробега транспорта, объемом складских помещений. Все это примеры ограниченных ресурсов. Если компания не может без проблем переключить бизнес с одного сервисного предприятия на

другое, то решения относительно распределения мощностей ей следует принимать на уровне географических действующих единиц. Таким образом, каждый отель, мастерская и станция техобслуживания нередко должны иметь свой собственный план распределения мощностей. С другой стороны, например, транспортное средство, представляет собой мобильный ресурс, который можно "приписать" к нескольким географическим зонам, которые он будет обслуживать.

В больших организациях — крупных авиалиниях и гостиничных сетях, например, — рынок очень динамичен, поскольку ситуация постоянно меняется. Например, спрос на деловые и развлекательные путешествия во многом зависит от текущей или ожидаемой экономической ситуации в стране. И хотя бизнес-пассажиры не так чувствительны к ценам на авиабилеты, как туристы, чаще всего компании требуют, чтобы их командированные сотрудники покупали билеты с наибольшими скидками изо всех возможных вариантов, соответствующих требованиям к деловому воздушному путешествию. Новую динамику к этой задаче добавила Internet. Пассажиры же, путешествующие с развлекательными целями, как правило, весьма чувствительны к цене; специальные рекламные акции, включая скидки на авиабилеты и на гостиничные номера, способны побудить людей выбрать маршрут, который при других условиях они даже не рассматривали бы. Со своей стороны потребители сегодня могут предлагать свои, более низкие цены, воспользовавшись службой *Priceline.com*, основанной на принципах обратного аукциона (аукциона с понижением цены).

С точки зрения отдельного отеля или авиалинии деятельность конкурентов потенциально вносит огромный беспорядок и сводит на нет прогнозы относительно поведения постоянных клиентов. Представьте, например, что вы владелец гостиницы и напротив вашего заведения открылся новый отель, предлагающий номера со значительными скидками. Как это повлияет на ваш бизнес? Или наоборот, представьте только, что отель вашего основного конкурента пострадал от пожара! Чрезвычайно изменчивым считается и бизнес пассажирских авиаперевозок. Тарифы здесь могут меняться изо дня в день; конкуренты постоянно внедряют новые беспосадочные маршруты или изменяют существующие графики полетов. Туристические агенты и наиболее мудрые потребители внимательно следят за этими событиями и могут моментально снять одну бронь (даже если им приходится выплачивать определенный штраф) с тем, чтобы воспользоваться преимуществом более низкой цены или более удобного расписания полета, предложенного другой компанией.

Существует явное свидетельство, что программы менеджмента доходности способны существенно повысить прибыль сервисной компании — многие авиалинии сообщили о 5%-ном росте (и даже выше) прибыли при внедрении таких программ. Однако следует высказать одно весьма важное предостережение. Менеджмент доходности не должен быть нацелен на кратковременную максимизацию прибыли любой ценой. Такие стратегии быстро превращаются в набор жестких правил и ограничений, направленных на то, чтобы менее чувствительные к цене сегменты никогда не могли воспользоваться преимуществами дешевых предложений и штрафных санкций для клиентов, отказывающихся от брони. Еще хуже циничная политика повторного резервирования уже забронированных мест в расчете на отказ определенной части клиентов. Это приводит к потере потребителей, которые полагают, что имеют надежные гарантии, но никак не ожидают встретить претендентов на забронированное ими место. Для поддержки хорошей репутации сервисной организации необходимо подходить к этой проблеме с точки зрения долговременной перспективы. Таким образом, программы менеджмента доходности должны строиться на стратегии, направленной на сохранение долговременных взаимоотношений с наиболее ценными клиентами, вплоть до отказа компании в некоторых конкретных случаях взимать максимальную

цену (следует помнить, что если клиент считает, что цены раздуты, это отнюдь не способствует установлению доверительных взаимоотношений) Необходимо также иметь тщательно разработанную стратегию работы с "жертвами" избыточного предварительного заказа ('двойниками"), включающую программу по восстановлению репутации компании, даже в условиях совершенно оправданного недовольства клиента

Роль маркетинга в менеджменте доходности

Очевидно, что, наметив цели продаж своих услуг с учетом разных потребительских сегментов, т е цели, которые будут ежедневно (или даже ежечасно) варьироваться, компания должна осознать огромную важность точного анализа рынка и прогнозов Следует помнить, что экономические и стратегические преимущества, по всей вероятности, значительно перевесят все издержки компании на планирование и исследования Если компания разрабатывает конкретные цели относительно продаж на каждом потребительском сегменте, назначая для каждого из них рекомендуемые исследователями рынка цены, то она существенно снижает риск того, что услуги будут заказываться предварительно и продаваться со скидкой, а у фирмы будет вполне реальная возможность продать эти услуги позже на сегменте, потребители которого готовы заплатить за эти услуги значительно большую цену Цели относительно продаж также снижают риск того, что компания откажется от продажи своих услуг потребителям с меньшей платежеспособностью, надеясь продать свои услуги более платежеспособным клиентам при том, что шансы на это будут очень низкими Кроме того, если операционный персонал имеет полное представление о структуре бизнеса в конкретные будущие периоды, он сможет точнее спланировать уровень обслуживания, количество обслуживающего персонала и комплекс специфических характеристик, предлагаемых в разное время и разным группам потребителей услуг

Стремление управленческого персонала к максимальному повышению доходности компании в минимальные сроки ограничивается потребностью налаживать длительные взаимоотношения с потребителями, особенно с постоянными клиентами компании или клиентами, которые активно пользуются услугами компании в период низкого спроса на них В первом случае, если с точки зрения клиентов цены на услуги, предоставляемые компанией, в период максимального спроса "раздуваются", легко отпугнуть потребителей и привести к появлению и распространению негативных мнений о фирме Во втором случае иногда компании следует в период пикового спроса продолжать обслуживание не самых доходных сегментов, чтобы сохранить постоянную клиентуру на периоды падения спроса Каждая ситуация должна рассматриваться отдельно, каждый раз необходимо тщательно оценивать все "за" и "против" и определять, кто в ком больше нуждается — потребитель в продавце или продавец в потребителе

Резюме

Ограниченная временными рамками природа услуг сегодня остается одним из важнейших аспектов, который приходится учитывать современным менеджерам, особенно принимая во внимание, что клиенты становятся все чувствительнее и требовательнее к этой характеристике услуг вследствие собственных временных ограничений При предоставлении услуг, направленных на человека, клиенты особенно часто вынуждены смириться с нежелательным для них ожиданием, поскольку они не могут избежать личного посещения "фабрики услуг"

Предварительные заказы позволяют откорректировать время прибытия, однако иногда без очередей все же не обойтись Менеджеры, способные сберечь время клиента (или хотя бы сделать более приятным время ожидания), могут использовать это как конкурентное преимущество для своеи фирмы При этом методы менеджмента доходности позволяют компаниям с ограниченными ресурсами разработать сложные стратегии предварительного заказа, нацеленные на повышение прибыльности через продажу услуг разным сегментам клиентов по разным ценам

ВОПРОСЫ

1. Почему компании, работающие в сфере обслуживания, должны заботиться о времени, которое их клиент затрачивает в процессе ожидания обслуживания или в процессе самого обслуживания?
2. Как принципы менеджмента доходности могут применяться в агентстве по прокату автомобилей?
3. Назовите десять принципов психологии ожидания в очередях Какие из них наиболее характерны для супермаркета, городской автобусной остановки холодным темным вечером, регистрационной стойки в аэропорту, для приемной врача, в которой пациенты ожидают приема, в очереди за билетами на футбольный матч, которые вот-вот закончатся?
4. Назовите семь элементов системы очередей Какие из них контролируются клиентом, а какие — поставщиком услуг?
5. Каковы достоинства и недостатки различных типов очередей с точки зрения сервисной организации, обслуживающей большое количество клиентов?
6. Используя расчетные формулы, приведенные в этой главе, и таблицу из приложения, решите следующие задачи

   a) В кафетерии офиса, в котором работает Джек, посетители берут по своему выбору блюда с прилавков и направляются к кассе для оплаты Джек знает, что кассир Бетти обслуживает каждого посетителя в среднем за 20 секунд В обеденный перерыв, с 11 00 до 14.00 часов, посетители прибывают со средней частотой 90 человек в час Какой длины очередь ожидать Джеку у кассы в этот период? Как долго ему придется ждать в этой очереди?

   b) Бетти ушла в декретный отпуск, и ее заменила Джун, которая, по наблюдениям Джека, затрачивает на обслуживание каждого клиента около 36 секунд. Насколько длиннее в среднем станет теперь очередь и как долго придется ждать обслуживания Джеку?

   c) В ответ на жалобы посетителей на долгое ожидание руководство поставило второго кассира, Кэтти, на параллельную кассу, на время отсутствия Бетти. Кэтти, как и Джун, обслуживает посетителя в среднем за 36 секунд Какой длины будет в среднем каждая очередь и как долго будет стоять в ней Джек?

   d) Джун заболела, и Кэтти приходится работать одной Однако ей удалось несколько повысить свою производительность, и теперь она может обслуживать одного посетителя за 30 секунд Какова будет средняя длина очереди? Каково будет время ожидания в очереди при таких условиях?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Основываясь на собственном опыте, приведите примеры использования системы предварительного заказа, которая работала действительно хорошо или очень плохо.
2. Вспомните пять случаев, когда на прошлой неделе вам приходилось стоять в очереди. По каждому случаю определите природу конфигурации очереди и назовите действия или характеристики, которые были направлены на то, чтобы проинформировать вас о вероятной продолжительности ожидания в очереди; сделать ожидание менее обременительным для потребителей. Какие способы усовершенствования или изменения системы очереди вы порекомендовали бы?

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица распределения Пуассона

Расчет ожидаемого количества людей в очереди для различных исходных величин *M* и *ρ*

Интенсивность потока (ρ)	Количество сервисных каналов (M)			
	1	2	3	4
0,1	0,0111			
0,15	0,0264	0,0008		
0,2	0,0500	0,0020		
0,25	0,0833	0,0039		
0,3	0,1285	0,0069		
0,35	0,1884	0,0110		
0,4	0,2666	0,0166		
0,45	0,3681	0,0239	0,0019	
0,5	0,5000	0,0333	0,0030	
0,55	0,6722	0,0449	0,0043	
0,6	0,9000	0,0593	0,0061	
0,65	1,2071	0,0767	0,0084	
0,7	1,6333	0,0976	0,0112	
0,75	2,2500	0,1227	0,0147	
0,8	3,2000	0,1523	0,0189	
0,85	4,8166	0,1873	0,0239	0,0031
0,9	8,1000	0,2285	0,0300	0,0041
0,95	18,0500	0,2767	0,0371	0,0053
1		0,3333	0,0454	0,0067

КОММЕНТАРИИ

1. Malkolm Galdwell, "The Bottom Line for Lots of Time Spent in America", *Washington Post* (статья, опубликованная в ряде изданий, 1993).
2. Dave Wielega, "Not So Fine Lines", *Los Angeles Times*, November 28, 1997, p. E1.
3. Richard Saltus, "Lines, Lines, Lines... The Experts Are Trying to Ease the Wait", *Boston Globe*, October 5, 1992, p. 39, 42.
4. Этот раздел основан на работах James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, *Service Management for Competetive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p. 264–290; David H. Maister, "Note on the Management of Queues" (9-680-053, Harvard Business School Case Services 1979, rev. 2/84).
5. Jay R. Chernow, "Measuring the Values of Travel Time Savings", *Journal of Consumer Research*, March 1981, p. 360–371. (Внимание: вся статья посвящена использованию времени).
6. Michel Kostecki, "Waiting Lines as a Marketing Issue", *European Management Journal*, March 1996, p. 295–303.
7. David H. Maister, "The Psychology of Waiting Lines", in J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter* (Lexington, MA: Lexington books/ D.C.Heath, 1986), p. 113–123.
8. Tim Mason, "The Best Shopping Trip? How Tesco Keeps the Customer Satisfied", *Journal of the Market Research Society*, January 1998, p. 5–12.
9. M.M. Davis, J. Heineke, "Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management", *International Journal of Operations and Production Management*, May 1994, p. 21–34.
10. Peter Jones, Emma Peppiatt, "Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues", *International Journal of Service Industry Management*, May 1996, p. 47–61.
11. Karen L. Katz, Blaire M. Larson, Richard C. Larson, "Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage", *Sloan Management Review*, Winter 1991, p. 44–53.
12. Bill Fromm, Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business and Not a CEO Among Them* (New York: Currency Doubleday, 1994), 7.
13. Michael K. Hui, David K. Tse, "What to Tell Customers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation", *Journal of Marketing*, April 1996, p. 81–90.
14. Sheryl E. Kimes, "Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms", *Journal of Operations Management*, October 1989, p. 348–363; Sheryl E. Kimes, Richard B. Chase, The Strategic Levers of Yield Management, *Journal of Service Research*, November 1998, p. 156–166.

Суть и измерение производительности в сервисном секторе: концептуальный анализ на примере страхового бизнеса*

Исмо Вуоринен, Райя Ярвинен и Ёлеви Летинен

Повышенное внимание к концепции производительности всегда было характерно скорее для производственной сферы, чем для сервисных компаний. Оценка продуктивности в сфере услуг требует подробного анализа как качественных, так и количественных параметров сервисного процесса. В этом материале для чтения рассматриваются методы, которые применяются одной из ведущих страховых компаний.

Вступление

За последнее десятилетие огромная важность индустрии услуг для процветания современной экономики любой страны стала общепризнанным фактом (Allen, 1998; Charles, 1993; Grönroos, 1990; Johnston, 1998). В бизнес-школах проблемам менеджмента услуг уделяется все большее и большее внимание как при составлении учебных программ, так и при проведении научных исследований (особенно это касается скандинавской школы сервиса (Gummesson et. al., 1997). По мнению многих авторов, в теории и практике сервисной сферы слишком долго доминировали принципы и концепции производственных операций. А учитывая специфический характер услуг, при менеджменте услуг необходимо применять другой стратегический подход (например, Wilson, 1988).

Концепция производительности коренится глубоко в контексте массового производства, и в этом, по всей вероятности, состоит основная причина, по которой многие авторы, писавшие на тему менеджмента услуг (Adam and Gravesen, 1996; Adam et al., 1995; Holmlund and Ravald, 1992), длительное время ее игнорировали. Однако важность менеджмента производительности в сфере услуг открыто признавалась в работах других авторов (например, Gummesson, 1993; van Biema, Greenwald, 1997; Wilson, 1988). При сравнении продуктивности в сфере сервисных и производственных операций упор делается прежде всего на то, что вследствие специфических характеристик услуг в первом случае требуется более широкий, целостный подход, включая, например, необходимость учитывать ориентированность сервисного бизнеса на клиентов (Blois, 1985; Grönroos, 1990). В частности, некоторые исследователи (например, Giarini, 1991; Grönroos, 1990) считали, что если речь идет о сфере услуг, вопросы качества и производительности нельзя рассматривать в отдельности. Следует, однако, признать, что многие авторы по-прежнему явно трактуют их как совершенно отдельные концепции (например, Brignall and Ballantine, 1996; Heskett et al., 1994). Следовательно, четко прослеживается все возрастающая потребность провести тщательный анализ концепции производительности в сервисном контексте.

---

* *Перепечатано с разрешения* International Jornal of Service Industry Management, *April 1998, p. 377–396.*
Все права защищены © 1998 MCB University Press

Сегодня дискуссия по вопросам производительности в сфере обслуживания пребывает на начальной стадии, и по этой причине мы чувствуем себя обязанными начать с самых основ. Мы полагаем, что первейшим шагом должно стать концептуальное определение понятия производительности в сервисной сфере. Прежде чем измерить или оценить что-либо, следует понять, что именно считать объектом оценки (Gummesson, 1992). Кроме того, необходимо дать четкое определение производительности сервиса, чтобы разграничить эту концепцию и другие тесно связанные с ней концепции, например результативности и эффективности. После разъяснения концепции производительности как таковой, целесообразно рассмотреть возможность перехода от анализа показателей к практическим действиям. Основные усилия тут обычно направлены на оценку явления в конкретный момент времени (т.е. к получению статичных оценок). Третьим шагом процесса может стать получение динамичных данных; их можно получить после анализа причинно-следственных связей (например, Collier, 1995; Heskett et al., 1994) и возможного повышения производительности обслуживания со временем (например, van Biema, Greenwald, 1997). Последние из упомянутых выше аспектов представляют особый интерес с точки зрения управления производительностью в секторе услуг.

Цель этого материала — объяснить концепцию и показатели уровня производительности, используемые в секторе услуг. Мы сосредоточимся на первых двух этапах вышеупомянутого процесса, т.е. на обсуждении концепции производительности как таковой и на ее практическом применении. Следовательно, на тему измерения динамики производительности обслуживания наша дискуссия распространяться не будет. Таким образом, наша цель не в том, чтобы охватить сейчас все аспекты управления производительностью, хотя некоторые, связанные с основной темой исследования, вопросы мы обязательно рассмотрим.

Производительность обслуживания тесно связана с общей эффективностью работы сервисной фирмы. Для оценки эффективности деятельности компании используются операционные и финансовые показатели фирмы, работающей в секторе услуг: первые базируются на материальных (реальных) процессах (от потребления ресурсов до предоставления услуг), а вторые — на денежных (входящий и исходящий поток денежных средств). Концепция производительности услуг, обсуждаемая в данной статье, сконцентрирована на параметрах операционных (реальных) показателей, но в процессе рассмотрения оценки продуктивности мы коротко остановимся на взаимосвязи между операционными и финансовыми показателями эффективности деятельности фирмы.

Мы наглядно продемонстрируем свой подход, в частности параметры производительности, на конкретном примере второй по значению страховой компании в Финляндии, *Pohjola Insurance Group*, которая предоставляет весь спектр страховых услуг. Поскольку наши эмпирические данные относятся лишь к одной конкретной ситуации, этот пример и будет использоваться в иллюстративных целях. Причины, по которым мы выбрали пример именно из сектора страховых услуг, таковы. Прежде всего, страховая индустрия считается зачастую наиболее сложным и запутанным бизнесом, поскольку страховые компании продают самый нематериальный продукт изо всех возможных в сервисном секторе (Majaro, 1982; 1985), т.е., по сути, листок бумаги — страховой полис, который должен защитить его владельца. Это резко отличает эту сферу от традиционного производственного бизнеса и используемого в нем подхода к проблемам производительности. Во-вторых, многочисленные слияния страховых компаний, которые наблюдаются во всем мире, а также слияния страховых и банковских компаний, стали действенными методами повышения эффективности производства за счет эффекта масштаба. Вся страховая индустрия в наше время активно работает над повышением эффективности своих операций, что представляется нам очень интересным фактом с точки зрения производительности. В-третьих, до 1995 года, когда Финляндия стала членом Европейского Союза, этот сектор мог функционировать на защищенных внутренних рынках и избегать жесткой конкуренции. Экономический спад в начале 1990-х годов стал уроком, который

показал, что бесконечный рост в целом секторе невозможен Такое направление развития делает страховой бизнес весьма актуальной темой с точки зрения менеджмента услуг в Финляндии И наконец, немаловажную роль сыграл вопрос доступности фактических данных — один из соавторов этой статьи в свое время работал в вышеуказанной страховой компании Это дало нам возможность использовать как различные методы сбора данных (включая непосредственное наблюдение), так и взгляд "изнутри" для интерпретации собранных материалов

Суть производительности в сфере услуг

Для оценки функционирования производственных систем чаще других используются три показателя производительность, результативность и эффективность Концепция производительности изначально базировалась на производственной функции, которая описывает взаимосвязь между потребляемыми факторами производства и выпускаемой продукцией (Vehmanen, 1994) Так, производительность стала интерпретироваться как соотношение используемых ресурсов и выпуска И в этом ее главное отличие от других показателей, характеризующих движение денежных потоков на предприятии

Эффективность и результативность обычно трактуются как взаимосвязанные, но в то же время отдельные концепции Понятие эффективности используется для описания степени, в которой та или иная деятельность генерирует конкретный объем выхода при наименьших затратах (например, Anthony, 1965) Результативность, в свою очередь, отражает способность компании достигать поставленной цели или выполнять намеченную задачу при выполнении конкретной операции Таким образом, результативность устанавливает взаимосвязь между выпуском и целью (целями), поставленными перед данным видом деятельности, в то время как эффективность отображает зависимость между выпуском и использованными на его создание ресурсами Иными словами, эффективность касается умения правильно делать вещи, а результативность — того, как делать правильные вещи (Adam, 1995)

Следует отметить, что между понятиями "результативность" и "производительность" также существует четкое различие результативность связана с возможностью организации достигать определенных целей, в то время как производительность отображает взаимосвязь между используемыми ресурсами и выпуском Таким образом, повышение производительности не будет достаточным условием для роста результативности организации, но производительность может увеличиваться за счет результативности компании в достижении поставленных перед нею целей (Blois, 1985)

Следует отметить, что среди бизнес-понятий эффективность остается самой общей, но довольно нечетко определенной концепцией Она может рассматриваться как количественное (техническая эффективность) либо как стоимостное (экономическая эффективность) понятие (Vehmanen, 1994) При этом техническую эффективность можно считать синонимом производительности, поскольку она также отображает соотношение между потребляемыми ресурсами и выпуском Однако эффективность иногда определяют как понятие, обратное производительности, т е объем ресурсов, использованных для производства одной единицы продукции (Etzioni, 1964) Когда же эффективность определяется как стоимостное понятие, исследователь обычно стремится сравнивать результаты использования различных комбинаций ресурсов и выхода производственного процесса (Amey, 1969) Именно такая интерпретация и привела к формулировке, согласно которой эффективность рассматривается как затраты на единицу продукта

Техническая эффективность и производительность нередко определяются как различные концепции, поскольку при их оценке используются разные стандарты (Uusi Rauva, 1987) В случае с производительностью целью является сравнение коэффициентов соотношения "используемые ресурсы–выпуск" с учетом количества единиц продукта и времени, а в случае с эффективностью

сравнение проводится с заранее намеченным стандартом или идеалом Если идеальной общей эффективности деятельности предприятия дать количественное определение, то коэффициент эффективности можно воспринимать как показатель того, в какой степени фактическая эффективность достигла идеального уровня (внешняя эффективность), либо как наилучшую фактически достигнутую фирмой эффективность (внутренняя эффективность), (Frei and Harker, 1995)

Согласно базовому принципу экономической целесообразности, цель заключается в том, чтобы достичь конкретного результата затратив минимальный объем ресурсов, либо максимального результата при использовании конкретного объема ресурсов Однако, когда речь идет о сфере услуг, о максимальном уровне эффективности говорить очень сложно По этой причине мы, рассказывая об экономической оценке сервисных операции, будем основываться на концепции производительности

Поскольку концепция производительности изначально зародилась в производственной сфере, традиционное определение можно считать узким и основанным на понятии ценности (Adam et al , 1995) По нашему глубокому убеждению, производительность в сервисном контексте следует интерпретировать несколько шире, нежели в традиционном смысле Говоря более конкретно, в анализ производительности сервисных операций мы включили концепцию качества (Gronroos, 1990, Shaw and Capoor, 1979) Исходно мы определяем производительность обслуживания как способность сервисной организации использовать потребляемые ресурсы для оказания услуг, качество которых полностью соответствует ожиданиям ее клиентов (Jaervinen et al , 1996)

Количественные и качественные параметры сервисного предложения не должны рассматриваться отдельно один от другого Поскольку они тесно взаимосвязаны, иногда нельзя отделить влияние сервисного процесса на традиционную производительность от его влияния на качество услуг Таким образом, количественные и качественные аспекты следует рассматривать в совокупности, поскольку они оказывают совместное влияние на общую производительность сервисной фирмы Мы называем это производительностью обслуживания, и ее можно представить в виде общей формулы

$$\textit{Производительность обслуживания} = \frac{\textit{Количество и качество получаемых результатов (выход)}}{\textit{Количество и качество потребляемых ресурсов (вход)}}$$

Такой целостный подход, подчеркивающий взаимосвязь всех факторов, имеет свои преимущества и недостатки С учетом мнений, неоднократно высказанных в литературе, посвященной сервисной сфере, данная формула охватывает все основные факторы успеха организации, работающей в этом секторе экономики (Gronroos, 1990, Gummesson 1993, McLaughlin and Coffey, 1990) Мы не станем анализировать все арифметические действия, скрытые в этой формуле (сложение, умножение, возведение в степень и т д), а рассмотрим нашу концепцию, детально анализируя ее элементы

Количественный аспект

В количественном аспекте производительности услуг используемые ресурсы — это, по сути, те же факторы производства, которые используются в производственной сфере, т е сырье, труд и капитал По причине значительной трудоемкости сервисного "производства" производительность многих отраслей всегда считалась очень низкой по сравнению с производственными операциями (Charles, 1993, Wilson, 1988) Как следствие, многие поставщики услуг инвестировали огромные средства не в трудовые ресурсы, а в новые технологии, иными словами, банкоматы активно заменяли банковских служащих, автоматы самообслуживания для выписки страховых полисов — страховых агентов и т д (Levitt, 1972) Кроме того, сервисная сфера всегда считалась крупнейшим

покупателем новых информационных технологий (Charles, 1993). Тут важнейший вопрос связан с концепцией производительности обслуживания: не было ли повышение производительности труда в результате значительных инвестиций в новые технологии достигнуто за счет производительности использования капитала? В приведенной выше формуле подчеркивается необходимость оценки факторов, формирующих производительность сервисной организации, с общей, целостной точки зрения. Решения, принятые для повышения производительности обслуживания, не должны основываться на частных, отдельных показателях производительности.

На первый взгляд определение выпуска, объема или количества предлагаемых фирмой услуг может показаться довольно простой задачей. Несомненно, если предлагаемая услуга состоит из одного компонента или из нескольких стандартизированных элементов, что позволяет их "клонировать" и комбинировать для различных вариантов применения, ее объем определить просто (Quinn and Paquette, 1990). Однако результат деятельности сервисной организации может состоять и из узкоспецифических услуг, предоставляемых в точном соответствии с требованиями конкретного клиента (как, например, при предоставлении уникальных пакетов услуг) В такой ситуации определение выпуска сервисного предприятия становится несравнимо более сложной задачей, которая часто значительно усложняется вследствие нематериальной, неосязаемой природы услуг.

Взаимосвязь между потребленными ресурсами и полученными результатами сервисного процесса с точки зрения их объема нередко кажется весьма проблематичной по причине того, что хранить услуги практически нельзя (Blois, 1985). Именно поэтому чрезвычайно важным и поистине стратегическим решением для любого поставщика услуг будет приобретение ресурсов для производства объема услуг, максимально соответствующего уровню спроса на них. По своей сути этот стратегический выбор определяется исключительно объемом. Однако, с точки зрения клиента, объем выхода услуг сервисной фирмы отнюдь не самый важный момент деятельности сервисной организации, поскольку клиент, как правило, приобретает всего одну единицу сервисного продукта (например, стрижка в парикмахерской) или один пакет услуг (например, туристическая поездка). Следовательно, клиент больше заинтересован в качестве, нежели в количестве услуг. Однако при этом фактический объем сервисных операций определяется колебаниями спроса во времени (McLaughlin, 1996). Следовательно, если уровень производительности сервисных операций измеряется как количественный показатель, он может очень сильно варьироваться в различные периоды времени. Исходя из этого, можно сказать, что из-за колебаний объема общего спроса во времени поставщик услуг должен решить две основные задачи, имеющие отношение к количественному аспекту, – объем мощностей и график их использования (McLaughlin et. al., 1991).

Качественный аспект

Качеству дать объективное определение сложно. Когда речь шла о производстве промышленных товаров, качественный параметр обычно определяли как уровень их соответствия конкретным стандартам и фактическими техническими характеристиками продукции (McLaughlin et. al., 1991). Однако к сервисной сфере такое определение качества по общему мнению неприменимо. По мнению Е. Гуммессона (Gummesson, 1992), существуют "гуманитарный" подход к качеству, при котором внимание акцентируется на клиентах, персонале, руководстве и культуре организации, и противоположный ему технологический подход, касающийся оценки эффективности управления операционной деятельностью, статистических данных и методов оценки качества. Е. Гуммессон утверждает, что следует различать качество основной услуги, физической среды и дополнительных услуг, но при этом подчеркивает важность сервисного предложения в целом. Подобно Гуммессону, Е. Летинен и Я. Летинен (Lehtinen and Lehtinen, 1991) говорят о физическом, интерактивном и корпоративном качестве и о качестве используемых ресурсов и полученных результатов. Как видно

из приведенной выше формулы, мы выделяем качество потребляемых ресурсов и выпуска, что соответствует более поздней концепции, предложенной Летиненами. Исходя из этих понятий, можно сказать, что фактический выпуск определяется качеством общего сервисного предложения, а используемые ресурсы включают как материальные, так и нематериальные элементы.

Качество выпуска — это то, за что фактически платит клиент, т.е. понятие в значительной мере нематериальное, плохо поддающееся количественной оценке (Adam et al., 1995) Качество услуги в общем определяется как качество, воспринимаемое клиентом, что подчеркивает важность индивидуальной оценки человеком ценности сервисного предложения в целом (например, Gummesson, 1994) С Гренроос (C. Grönroos, 1982; 1983) описывает воспринимаемое качество услуги как разницу между ожидаемым и фактически полученным качеством. Такой подход созвучен модели расхождений А. Парасурамана (Parasuraman, 1985; 1994) и другим моделям качества услуг (Bitner, 1990; Bolton and Drew, 1991; Oliver, 1993). С другой стороны, Л. Берри (Berry, 1985) и другие авторы при определении качества разделяют услуги на два типа — предоставление стандартных, повседневных услуг и решение непредвиденных ситуаций (проблем) для обеспечения соответствующих процедур для действий в условиях неизбежных сбоев в сервисном процессе (Johnston, 1995). За основу нашего определения качества услуг мы возьмем качество, воспринимаемое клиентом

При покупке услуг внимание потребителя зачастую ограничивается незначительным количеством их материальных элементов (Zeithaml, 1984). Физическая среда — здания, офисные помещения и внутренний дизайн — оказывают огромное влияние на мнение, отношение и степень удовлетворения клиентов услугами (Bitner, 1986; Zeithaml and Bitner, 1996) и дает компании возможность "правдиво рассказать" о предоставляемых ею услугах (Berry, 1984). Такие детали, как внешность, одежда и манера общения сотрудников, с которым непосредственно взаимодействует клиент; то, как они описывают порядок обслуживания и преподносят варианты предложений, также весьма существенны (Levitt, 1981; 1983). "Материализация" нематериальных элементов в данном случае очень важна, поскольку потребители услуг, как правило, не знают, что именно они приобретают, до самого момента приобретения, а порой даже и после этого (Levitt, 1981; 1983).

Будучи одним из нематериальных используемых ресурсов, обслуживающий персонал олицетворяет услугу, предприятие и компанию в целом (Zeithaml and Bitner, 1996). Эффективный менеджмент персонала сервисной компании включает такие элементы, как мотивация, управление информацией, обучение, планирование карьерного роста, а также четко разработанные процедуры найма и удержания нужных работников (Normann, 1991; Zeithaml and Bitner, 1996). Не секрет, что успех сервисного бизнеса в огромной мере зависит от персонала; т.е. качество, которое получает клиент, является в первую очередь результатом эффективности деятельности работников фирмы (Normann, 1991). Б. Шнайдер (Schneider, 1980) на практике продемонстрировал, что и работники, и потребители приобретают большее удовлетворение от взаимодействия в процессе обслуживания, если сервисная организация в своей деятельности ориентируется на клиентов, и эта направленность поддерживается управленческим персоналом (Blois, 1989). Данная концепция явно перекликается с концепцией внешней ценности услуги в цепи "услуга–прибыль", предложенной Дж. Хескетом (Heskett et al., 1994), в соответствии с которой уровень удовлетворения сервисного работника характеризуется как основной фактор формирования качества, воспринимаемого потребителем.

Кроме того, сегодня предпринимаются активные попытки включить клиента в сервисную организацию, хотя бы на какое-то время (Gummesson, 1994; Handy, 1990; Lovelock and Young, 1979; Quinn and Paguette, 1990), что дает возможность поставщику услуг использовать клиентов как не требующий специальных вложений фактор повышения своей производительности (Ojasalo, 1997).

Кроме того, время показало, что функциональные организационные планы не столь эффективны в сервисных организациях, как в производственных, отчасти потому, что очень сложно заранее определить все переменные конечного продукта и стандарты обслуживания (Shaw and Capoor, 1979) Таким образом, можно сделать следующий вывод то, как клиент воспринимает услугу, и то, как организованы процессы ее создания и предоставления, нельзя рассматривать отдельно

Еще один важный нематериальный элемент — культура обслуживания, клиенты, часто непосредственно участвуя в процессе создания услуги, нередко фактически формируют воспринимаемую сервисную культуру (J Lehtinen, 1986) Высокая степень нематериальности, неосязаемости услуг требует создания и поддержки определенного имиджа, позволяющего вызвать доверие потребителей, основанное на репутации фирмы и их субъективных впечатлениях об обслуживании (Cowell, 1998) В долговременной перспективе имидж любой компании определяется прежде всего тем, что она в действительности предлагает, однако в краткосрочном периоде имидж можно использовать в качестве инструмента для создания совершенно новых ощущений (Normann, 1991)

Сегодня многие сервисные операции сильно зависят от эффективности использования информационных технологий (ИТ) Когда клиенты взаимодействуют либо с работником, либо с каким-либо сервисным оборудованием, они часто имеют доступ к компьютеру так, когда банковский кассир проводит какие-либо операции через компьютер, клиент наблюдает за тем, что происходит на мониторе, нередко клиенты сами используют автоматизированные банковские кассовые аппараты (Gummesson, 1992, Normann, 1991) Выделяя пять основных причин для использования информационных технологий сервисными фирмами

1. Сокращение расходов в результате замены служащих на ИТ (см также Levitt, 1983)
2. Стандартизация процесса обслуживания
3. Увеличение времени доступа к услуге, например, за счет использования автоматизированных пунктов продажи услуг или автоматов, работающих 24 часа в сутки
4. Глубокое "внедрение" клиентов в сервисную систему
5. Влияние на поведение клиентов и сервисного персонала и их взаимоотношения (см также Zeithaml and Bitner, 1996)

На рис 1 наглядно представлен наш взгляд на концепцию производительности в сервисе

Оценка производительности в сфере услуг

С точки зрения теории измерений, основной задачей является максимальная репрезентативность выбранной исследователем меры В социальных науках степень репрезентативности обычно оценивается на основе двух критериев — обоснованности и достоверности По мнению Ф Кермингера (Kerlinger, 1973), именно эти критерии способны служить практической альтернативой критериев, используемых в математической теории измерений (см также Mock, 1976) При этом обоснованность, как правило, рассматривается как понятие, охватывающее как критерий достоверности, так и освобождение от систематических ошибок

Наша концепция производительности основана на базовых критериях оценки сервисных операций большинство авторов работ, посвященных менеджменту услуг, считают количество и качество равнозначно важными элементами Очевидно, что благодаря этому наша концепция способна обеспечить вполне обоснованное представление экономического параметра сервисных операций С точки зрения обеспечения необходимой достоверности задачу оценки производительности сервиса можно сформулировать следующим образом

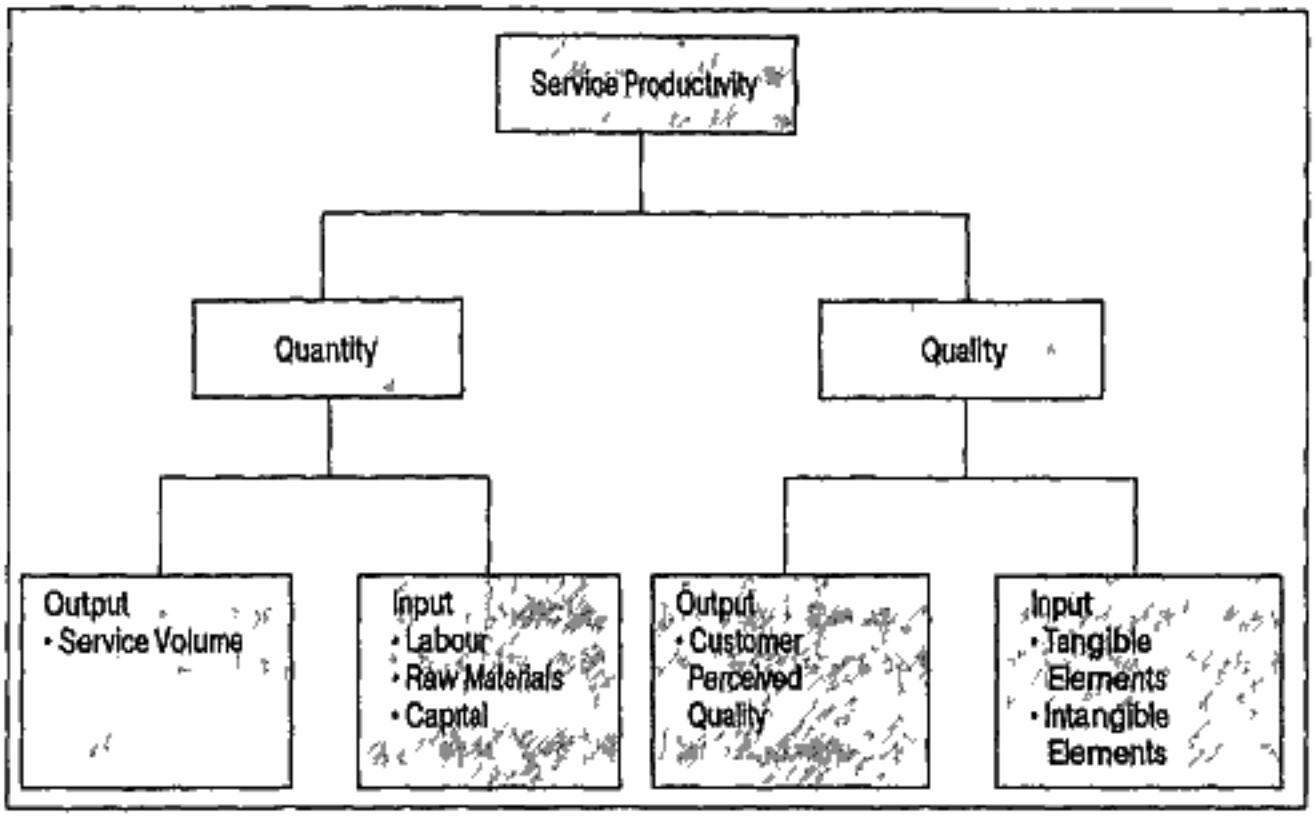


Рис. 1. Элементы производительности обслуживания

- Каким образом можно измерить количество используемых ресурсов и результатов операционной деятельности сервисной компании?
- Каким образом можно измерить качество используемых ресурсов и результатов операционной деятельности сервисной компании?
- Как можно на практике использовать взаимозависимость различных используемых ресурсов и выпуска?

Эти задачи тесно связаны с проблемой выбора системы измерения уровня производительности обслуживания, которая обусловлена комплексным характером используемых ресурсов и выпуска Интересный подход к решению проблемы измерения производительности предложен К Мак-Лафлином и С Кофи (McLaughlin and Coffey, 1990)

Учитывая конкретный объем вводимых факторов и выхода сервисного продукта, можно сказать, что во многих случаях нам легко дать им оценку Так, например, количество используемых ресурсов можно рассматривать как количество персонала, количество рабочих часов либо количество времени, в течение которого услуга доступна для клиентов Подобным образом единицей измерения выхода сервисного продукта может служить численность обслуженных клиентов, количество их контактов с обслуживающим персоналом, количество сервисных операций либо фактическое время обслуживания в часах Однако вследствие огромной разнородности вводимых факторов и результатов сервисного процесса для достижения общего подхода к созданию экономически значимого коэффициента было предложено перейти к оценке на основе такого показателя, как цена единицы сервисного продукта (Amey, 1969) Таким образом, для определения общего объема вводимых факторов и выхода сервисного продукта нам приходится довольствоваться суррогатной единицей измерения, основанной на денежной системе мер, – например, оборот на стоимость используемых ресурсов (Ojasalo, 1997)

Субъективный характер качества вводимых факторов и результатов сервисного процесса сильно осложняет обеспечение достоверности измерений, что еще больше усложняется огромным

разнообразием интерпретации качества услуг с точки зрения потребителей Используемая на практике модель расхождения основана на идее сравнения ожиданий клиента с реальными впечатлениями, приобретенными им в процессе обслуживания (Parasuraman et al , 1988, *SERVQUAL*) В общем и целом, систематическое использование обратной связи с клиентами предоставляет весьма эффективный инструмент перевода теоретической системы мер качества услуг в практическую Несмотря на то, что непосредственно степень удовлетворения клиента часто измерить очень трудно, можно воспользоваться суррогатными единицами измерения и провести оценку косвенными методами Эмпирические исследования, как правило, подтверждают гипотезу о том, что удовлетворенный клиент обычно не поддерживает прямой обратной связи с поставщиком услуг, в то время как неудовлетворенный склонен к тому, чтобы сообщить сервисной компании о своем недовольстве (Jarvinen et al , 1996) Следовательно, судя по всему, фирма может разработать количественные параметры степени неудовлетворенности своих клиентов (например, удельный вес жалоб потребителей в общем количестве сервисных контактов) Другие способы преодоления проблем, связанных с оценкой качества услуг, включают непосредственное наблюдение за сервисным процессом и ведение четкой и подробной документации этого процесса (McLaughlin and Coffey, 1990, McLaughlin et al , 1991)

Выше, когда мы говорили о производительности услуг, уже утверждалось, что влияние отдельных составляющих этого показателя не аддитивно, поэтому мы не можем измерить их влияние отдельно и затем сложить результаты оценки и получить общий показатель производительности Как следствие, совместное влияние различных вводимых факторов и выхода сервисного процесса можно оценивать только с помощью непрямых методов измерения (например, ассоциативной оценки, основанной на предполагаемой взаимосвязи между разными факторами) Кумулятивный эффект различных компонентов производительности сервиса проявляется на уровне общей результативности компании, которая, как правило, оценивается путем сравнения реально достигнутых результатов с целями, поставленными перед той или иной компанией Это приводит к тому, что производительность услуг оценивается только на общем уровне (например, на уровне фирмы, подразделения и т д), а оценка производительности на более детализированном уровне (на уровне отдельной услуги или процесса) остается недостижимой (McLaughlin and Coffey, 1990)

Это подводит нас к критерию уместности выбранного подхода к оценке производительности Фирма, предоставляющая услуги, стремится к повышению своей продуктивности, чтобы достичь целей, поставленных перед ней, и основной целью считает получение прибыли на рынках сбыта Взаимосвязь между концепцией производительности, описанной выше, и финансовым успехом сервисной фирмы нередко подвергается сомнению Именно эта взаимосвязь была одним из главных объектов проведенного в Швеции исследования (*QP&P Program*), направленного на установление и изучение взаимосвязи между качеством обслуживания и производительностью и прибыльностью сервисных фирм (Gummesson, 1994) Полученные опытным путем результаты исследовательской программы *QP&P* подтверждают, среди всего прочего, что взаимодействия между поставщиком услуг и клиентом, и между самими клиентами, представляют два основных источника качества услуг и производительности, что в свою очередь обеспечивает прибыль сервисной компании

Некоторые авторы (например, Storbacka, 1994) подчеркивают необходимость оценки производительности в совокупности с прибыльностью Такую связь можно создать и на основе нашей концепции производительности Первый шаг заключается в переходе к стоимостной оценке потребляемых факторов с использованием такой меры, как цена за единицу сервисного продукта (Gummesson, 1993) Второй шаг включает определение стоимости выхода продукта за вычетом стоимости вводимых факторов, тогда получаем показатель избытка–дефицита, который можно в дальнейшем соотнести с денежным капиталом, инвестированным в фирму, чтобы получить показатель

прибыли-убытков И хотя компаниям необходимо решить множество проблем, связанных с оценкой, в принципе нашу концепцию производительности услуг вполне можно связать с общей прибыльностью фирмы

По мнению Дж Блааге и Дж Матссона (Blääthe and Mattsson, 1993), процедуры измерения качества и производительности в современных сервисных компаниях разработаны недостаточно четко Тем не менее следует признать, что в литературе, посвященной сервисному сектору, предпринимались определенные попытки разработать соответствующую методику оценки (см , например, McLaughlin and Coffey, 1990)

Подытоживая содержание данного раздела, напомним, что для получения всеобъемлющей меры производительности обслуживания исследователю необходимо выполнить следующие требования

1. Он должен перевести количественные и качественные аспекты производительности услуг в пригодные к практическому использованию показатели
2. Процедура перевода должна осуществляться с помощью сопоставимой единицы измерения
3. При проведении измерений необходимо учитывать возможность кумулятивного эффекта

Следует признать, что на практике разработка единой меры производительности услуг с выполнением всех описанных выше требований представляет собой весьма сложную задачу С другой стороны, это отнюдь не противоречит нашему подходу к разработке концепции производительности услуг, поскольку, судя по всему, в процессе практического использования количественных и качественных аспектов производительности обслуживания, исследователь сумеет воспользоваться вспомогательными единицами измерения

Пример. Производительность услуг в страховой компании

Наш пример включает базовые элементы производительности услуг концепцию, подразделенную на количественные и качественные показатели и дальше — на элементы вводимых факторов и выхода сервисного продукта Более того, мы опишем реальную практику оценки производительности услуг в рассматриваемой нами страховой фирме В связи с этим мы хотели бы подчеркнуть, что уровень анализа, описанного в этом разделе, определен элементами выхода сервисного продукта и вводимых факторов в рассматриваемой нами компании, иными словами, цель данного анализа — демонстрация того, что параметры и элементы, описанные выше, можно выявить и в анализируемой нами фирме Это, однако, не означает, что компания, которую мы анализируем, станет в настоящее время оценивать свою деятельность в соответствии с нашей концепцией производительности услуг В заключение мы приводим короткое резюме, в котором будет проведена параллель между результатами нашего эмпирического анализа и концептуальными основами, описанными в этой статье

Компания — объект исследования

Компания, которую мы выбрали для примера, называется *Pohjola Insurance Group*, — группа страховых компаний, деятельность которой охватывает весь спектр страховых услуг страхование материальных объектов, путешествий, жизни и пенсионное страховое обеспечение Компании-учредители *Pohjola Group* были основаны в 1890 и 1891 годах Совместная деятельность *Pohjola Group* основывается на общем владении акционерным капиталом и соглашениях, корпорация также имеет единую организационную структуру В 1996 году в виде страховых взносов *Pohjola Group* заработала 2,7 млрд долл США Имея штат в среднем 3340 сотрудников, компания считается второй крупнейшей фирмой Финляндии в сфере страхования (Pohjola, 1996) Как многие другие

страховые компании, *Pohjola* за последнее время осуществила крупномасштабные инвестиции в информационные технологии, хотя компьютеризированные страховые реестры активно использовались ею уже два десятилетия Для укрепления своих позиций на рынке в 1994 году *Pohjola* начала реализацию масштабного проекта развития цели которого заключались не только в усовершенствовании использования новых технологий, наращивании ценности услуг и использовании многофункционального персонала, но также в повышении производительности обслуживания Одновременно была определена новая политика по отношению к качеству и, как следствие, принят курс на повышение качества и производительности Однако на данной стадии в описываемом примере процессы развития, протекающие в этой фирме, и их возможные последствия в будущем не рассматриваются

Методология исследования

В процессе анализа *Pohjola Group* мы изучили три разные категории подразделений, отвечающих за три различных направления страховой деятельности

1. Продажа полисов страхования автомобилей и комплексного страхования, подразделения, несущие ответственность за дилерские автомобильные фирмы в качестве посредников
2. Продажа полисов страхования путешествий, подразделения, несущие ответственность за туристические фирмы в качестве посредников
3. Подразделение по обязательному социальному страхованию работников

Все исследованные подразделения в последнее время внедрили электронные каналы связи с посредниками и клиентами, и упомянутый выше проект развития корпорации коснулся каждого из них Наше исследование проводилось в форме интервью 11 основных участников событий, среди которых были региональные менеджеры, менеджеры по выплате страховых компенсаций, менеджер по тренингам и качеству и работники, отвечающие за разные виды страхования Как вполне обоснованно утверждал М Паттон (Patton, 1990), опросы, связанные с оценкой качества, как правило, фокусируются на сравнительно небольших выборках, порой даже на отдельных намеренно отобранных ситуациях Логически обосновывает такой подход стремление выбрать для исследования такие ситуации и респондентов, которые способны дать максимально большой объем информации

Каждого респондента опрашивали индивидуально На первой стадии интервью стандартизировали с помощью одинаковых опросников, допускающих ответы в свободной форме, но позже мы использовали более специализированные опросные листы, адаптированные для сбора более детальной информации в разных специфических областях Стандартизированные интервью применяются в тех случаях, когда важно свести к минимуму расхождения в наборе вопросов, которые ставятся респондентам Это сокращает риск необъективности, возникающей при проведении интервью разного содержания с разными людьми, включая, например, ситуации, когда от некоторых лиц получают намного более всестороннюю информацию, в то время как другие предоставляют намного менее систематизированные сведения (Patton, 1990) Именно по этой причине мы начали со стандартизированных интервью, а закончили специализированными индивидуализированными бланками для получения наиболее полных конкретных данных Интервью проводились в июне–июле 1994, апреле 1995 и феврале 1996 годов, а некоторые дополнительные вопросы были заданы респондентам в мае–августе 1996 Вспомогательная информация, использованная в исследовании, взята из материалов, предоставленных компанией *Pohjola*, включая статистические данные, отчеты, информационные письма и журналы регистрации клиентов

625
Количественные параметры производительности в сфере услуг
Традиционно в компании Pohjola к анализу производительности подходили исключительно с количественными критериями и только в последнее время начали уделять явное внимание элементам качества Количественные параметры охватывают объем предоставляемых страховых услуг, объем проданных страховых услуг или объем различных видов страхования (т е ассортимент) в общем портфеле предлагаемых услуг Увеличение объема услуг, как правило, означает продажу более широкого набора страховых услуг уже существующим клиентам либо привлечение новых категорий клиентов Кроме того, в компании Pohjola, как и в других страховых компаниях, проводят постоянное наблюдение за рыночной долей фирмы (как общей, так и по отдельным видам страхования)
В компании Pohjola основным фактором производительности остается труд, т е расходы на зарплату, выплату комиссионных и социальные расходы, на что приходится 70% всех операционных затрат В кадровой политике фирмы предпочтение отдается кадровым ротациям, изменению должностных обязанностей и переподготовке персонала Сокращения штата до настоящего времени проводились в исключительных случаях Весьма эффективными инструментами контроля над объемом трудозатрат в компании Pohjola считаются реинжиниринг рабочего процесса и анализ причин сверхурочной работы и "узких мест" сервисного процесса Сверхурочные часы работы и потеря рабочего времени искоренены в фирме за счет сведения к минимуму количества ошибок, что было основным элементом кампании "первый раунд политики повышения качества"
Инвестирование капитала в основном осуществлялось в ИТ, электронные каналы связи и усовершенствование физической среды Новые технологии предлагают большие возможности для автоматизации сервисной среды, однако при этом очень важно использовать достижения технологии с учетом конкретных условий компании и ее специфических интересов и выгод Сервисные процессы в страховом бизнесе в огромной мере зависят от технологического развития компании, поскольку все страховые реестры ведутся на компьютерной технике, т е каждый служащий компании обучен обрабатывать данные с использованием терминалов данных или персонального компьютера Использование ИТ позволяет значительно сократить объем бумажной работы и, таким образом, экономит время, трудовые ресурсы и помогает избежать ошибок, неизбежных при ручном вводе данных на каждой стадии обработки
В результате ряда поэтапных действий Pohjola создала электронные каналы связи со своими посредниками и клиентами Туристические агентства и дилерские автомобильные фирмы стали первыми, кто еще в 1993 году присоединился к этим каналам, а в 1995 году была внедрена межорганизационная система передачи данных клиентам подразделений, занимающихся обязательным государственным социальным страхованиям работников, даже несмотря на то, что во многих случаях эта технология стала "узким местом", причем исключительно по вине клиентов (см Jarvinen et al, 1996) Кроме того, Pohjola использует автоматы самообслуживания для получения страховых полисов, а ее услуги по страхованию можно приобрести через автоматические кассовые аппараты, установленные в банках крупнейшей банковской группы Финляндии Следует, однако, признать, что до сих пор этот способ обслуживания не слишком привлекает клиентов фирмы.
Физическая среда Pohjola включает как головной офис, так и обширную сеть филиалов компании (около 95 точек), что обеспечивает большую доступность страховых услуг Заявки на приобретение страхового полиса по-прежнему обрабатываются в отделениях, которые зачастую расположены в другом месте, и, следовательно, клиенты в производственном процессе участия не принимают Пока Pohpla имеет всего несколько лет опыта работы с отдаленными клиентами, при которой компания может юрректировать количество физических отделений по обработке заявок, а страховые агенты могут работать в любом месте, где есть необходимая аппаратура А поскольку страховые услуги в высшей степени нематериальны, сырье в данном случае считается второстепенным элементом производительности

Качественные параметры производительности в сфере услуг

Одной из отличительных характеристик услуг часто считается отсутствие однородности и сопряженные с этим трудности контроля над качеством (Foxall, 1985). Однако рассматриваемые нами страховые услуги стандартизированы, и единственная ситуация, в которой проявляется их неоднородность, – это сам сервисный контакт, взаимодействие между клиентом и служащим страховой компании. В компании *Pohjola* качество обслуживания определяется на основе степени удовлетворения клиента. В ходе исследования этого аспекта обнаружилось, что самой важной в *Pohjola* считается работа с исками о выплате страховых компенсаций. Выяснилось также, что основным положительным моментом этой процедуры является обслуживание клиента во время продажи, а самым серьезным пробелом — недостаток информации относительно условий и сроков страхования

По мере того как все больше контактов с клиентом осуществляется на расстоянии, все чаще важным инструментом повышения качества страховых услуг становится время доступа к услуге. Каналы Internet-связи компании *Pohjola* доступны круглосуточно, телефонная служба работает 12 часов в сутки. Все более активное вовлечение клиентов в процесс обслуживания – вот путь, который избрала компания *Pohjola*. Все больше и больше данных о страховании заносят в базы данных сами клиенты, и, следовательно, они выполняют определенную часть работы за *Pohjola*. Клиенты при этом чувствуют себя удовлетворенными, поскольку объем их обязанностей практически не увеличивается, но они получают уверенность в правильности внесенных данных и в своевременном обновлении страховых реестров. Более того, если клиенты берут на себя ответственность за предоставление правильных и адекватных данных, компания избегает запросов на получение дополнительной информации.

Обеспечение отличного сервиса – это сложная и ответственная работа, и это поняли в компании *Pohjola*, которая старается привлекать и удерживать исключительно талантливых работников, способных при решении проблем клиентов использовать самые последние достижения технологий. Переход от рутинной работы к более творческим и ответственным заданиям как при выполнении специализированных операций, так и при обслуживании клиентов, ставит перед персоналом серьезные задачи и требует тщательной специальной подготовки. В таких ситуациях работникам предлагаются индивидуальные программы развития, хотя систематическое планирование карьерного роста в кадровую политику компании не входит. Кроме реструктуризации организации в качестве решения была предложена командная работа, что дает возможность сократить организационные уровни при том, что организационная структура по-прежнему основана на функциональности. Критерии производительности труда персонала нашли практическое выражение благодаря использованию специальных стандартов, например, оптимальное время, в течение которого работник должен ответить клиенту по телефону, простым письмом или по электронной почте. Особое внимание уделяется работе с жалобами клиентов.

В наше время страховой бизнес представляет собой комбинацию информации и технологий, и обе эти составляющие очень важны для успешной деятельности любой сервисной компании. Использование ИТ требует своих критериев качества, например гарантий сохранности страховых записей (хранение резервных копий) или обеспечение функционирования компьютерных систем в любых ситуациях, а также эффективное управление качественной информацией. Тут качество оценивается количеством неизбежных сбоев компьютерных систем и системных ошибок.

Определение качества физической среды ограничивается в основном месторасположением и дизайном помещений, которые посещают клиенты, и это всегда было очень важным моментом для *Pohjola*. Сеть филиалов компании охватывает всю Финляндию, и интерьер каждого офиса тщательно разработан. Поскольку *Pohjola* работает на рынке страховых услуг уже более чем 100 лет, ее организационную культуру можно охарактеризовать как традиционную. Одна из самых важных

целей всех проектов развития компании — самомодернизация имиджа, и основную роль в этом играет использование корпоративных информационных бюллетеней и другой внутренней документации особого дизайна. Более того, информация для акционеров имеет такое же содержание, но при этом она нацелена на улучшение корпоративного имиджа компании.

Оценка уровня производительности в страховой компании

В *Pohjola* используются традиционные методы измерения количественных параметров производительности услуг, а именно количество страховых полисов, обработанных одним служащим за определенный промежуток времени (обычно за месяц), и время прохождения одной заявки через разные рабочие стадии. Рабочая нагрузка работников на телефоне сравнивается с нагрузкой клерков головного офиса и агентов до перехода к этому методу работы. Кроме того, постоянно контролируется объем разных видов страховых полисов в общем портфеле страховой компании, а инвестиции оцениваются с точки зрения скорости их окупаемости. Все эти количественные элементы можно сопоставить с помощью денежных величин, например сумм страховых взносов в качестве количественного показателя качества страховых услуг, а сумм зарплат — количественного показателя качества труда. При этом, однако, не следует забывать, что на общий объем страховых взносов может влиять ценовая политика либо стратегия продаж компании.

Реализация политики повышения качества корпорации *Pohjola* контролируется по следующим критериям.

1. Степень удовлетворения клиента.
2. Степень удовлетворения работника, что включает все аспекты — от условий выполнения рутинных операций до условий труда.
3. Высокое качество результатов работы.
4. Прибыльность.

Ожидается, что со временем первых три элемента окажут позитивное влияние на прибыльность компании, и именно по этой причине такой параметр, как прибыльность, был включен в ее политику качества обслуживания. Качественные параметры производительности услуг измеряются с помощью изучения степени удовлетворения клиентов и их жалоб, а также при исследовании степени удовлетворения работников. В этом контексте для самооценки используются оценочные критерии Финской системы вознаграждения за высокое качество (*Finnish Quality Award System*).

Краткие итоги анализа исследуемой фирмы

Чаще всего элементы количественных и качественных параметров производительности услуг взаимосвязаны. Анализировать каждый из этих элементов по отдельности, в определенном логическом порядке, очень сложно. И хотя мы выше попытались это сделать, по нашему твердому мнению, важнее всего именно понять, что все эти элементы составляют единое целое. Тем не менее, в табл. 1 и 2 кратко перечислены отдельно количественные и качественные параметры производительности услуг исследованной нами фирмы.

Из табл. 1 и 2 видно, что в рассматриваемой нами фирме можно выделить различные количественные и качественные элементы. Следует, однако, отметить, что сама компания *Pohjola* включила в свою концепцию производительности не все элементы, которые мы представили в таблицах. Так, очевидно, что количественные элементы в существующей в *Pohjola* практике оценки отражены. Что касается качественных параметров, в *Pohjola* нематериальные элементы систематически не разрабатываются, поскольку компания никогда не переводила свое сервисное предложение в

материальное выражение так, как это предлагают делать специалисты по маркетингу услуг. Таким образом, критика отсутствия целостности при трактовке различных элементов качественных параметров кажется нам вполне обоснованной, хотя проводимая сегодня фирмой политика по отношению к качеству может рассматриваться как попытка следовать в нужном направлении.

Таблица 1. Количественные параметры производительности услуг страховой фирмы

Количественный показатель выпуска	Используемый труд	Используемый капитал
Объем услуг	Объем труда	Информационные технологии
Ассортимент услуг	Наем работников	Электронные каналы связи
Рыночная доля	Кадровые ротации	Автоматы для самообслуживания
Потребительские сегменты	Должностные инструкции	Головной офис и сеть филиалов
	Реинжиниринг сервисного процесса	Оборудование для работы на телефоне
	Предупреждение ошибок	
	Сверхурочная работа	

Таблица 2. Качественные параметры производительности услуг страховой фирмы

Качество выпуска	Нематериальные ресурсы	Материальные ресурсы
Степень удовлетворения клиентов	Степень удовлетворения работников	Размещение филиалов
Встреча и процедура обслуживание клиента	Опыт и навыки	Интерьер филиалов
Стандартизированные услуги	Критерии производительности труда	
Время доступа	Наем и удержание персонала	
Вовлечение клиента в сервисный процесс	Программы развития персонала	
Четкая страховая документация	Командная работа	
Корпоративный имидж	Организационная структура	
	Корпоративная культура	
	Хранение резервных копий документов, сбои компьютерных систем и системные ошибки	

Руководство *Pohjola* осознает, что практикуемый компанией метод оценки производительности не достаточен, и разрабатывает новые инструменты. Концепция, изложенная здесь, расширяет перспективу и предоставляет формулу для оценки производительности услуг. Более того, новые единицы измерения, например, те, которые мы предложили для оценки качественных аспектов, позволят приблизить восприятие клиентов к традиционным количественным аспектам. Даже когда речь идет о количественных параметрах производительности услуг, существует целый ряд подходов к разработке новых методик оценки. Начнем, например, с того, что компании следует разработать методику, которая позволит соизмерять различные элементы количественного выхода сервисного продукта и таких вводимых факторов, как труд и капитал.

Заключение

В данном материале для чтения описан подход к оценке производительности сервисных операций. Взяв за точку отсчета количественные и качественные аспекты сервисного предложения, мы проанализировали основы концепции производительности в сервисной сфере. Кроме того, мы представили свой подход в виде общей формулы и показали практические пути использования количественных и качественных параметров. Следует еще раз подчеркнуть, что в наши намерения не входило конкретно рекомендовать, как необходимо моделировать взаимосвязи между компонентами, включенными в нашу формулу. По сути, мы хотели дать исследователям возможность разрабатывать различные модели для практического выражения связей между количественными и качественными параметрами, и далее — между разными вводимыми факторами и результатами сервисного процесса. Надеемся, что усилия исследователей в этом направлении можно свести к чисто математическим действиям: сложению, умножению и возведению в степень. После концептуального анализа мы попытались проиллюстрировать ход наших мыслей примером из практики и наглядно продемонстрировать возможность использования нашей концепции в менеджменте услуг.

В общем и целом данный тип концепции производительности услуг представляет собой шаг вперед по сравнению с традиционной системой аргументации, которая до сих пор лежала в основе концепции производительности. В этом традиционном подходе явно прослеживается его "производственное" происхождение, поскольку он сосредоточен на использовании производственных методов, даже если речь идет о сервисной сфере (Levitt, 1983). Это привело к тому, что даже сервисные компании использовали в основном количественные единицы измерения, ориентировались на объем "производства", делали масштабные инвестиции и применяли такие методы, как специализация и автоматизация, в качестве основных инструментов повышения своей продуктивности. Следует отметить, что в сфере предоставления стандартизированных услуг, как, например, в бизнесе страхования путешествий, такой подход вполне допустим. Однако, поскольку при традиционном подходе полностью игнорируется влияние воспринимаемого качества, он может превратиться в движение по порочному кругу (Grönross, 1990) и со временем непременно приведет к ухудшению финансовых показателей деятельности сервисной фирмы. Это особенно справедливо, если речь идет о высшей степени нестандартных услугах, таких, например, как страхование жизни. Различные типы услуг требуют различных подходов к формулировке их производительности. Как следствие, в зависимости от природы услуги с точки зрения клиента количественные и качественные параметры, включенные в нашу формулу, могут иметь разную степень важности.

Из-за несовершенства традиционного направления мысли целый ряд исследователей обратили свое внимание на проблему производительности или рентабельности услуг (Blois, 1985; Grönross, 1990; Gummersson, 1993; McLaughlin, Coffey, 1990). Основываясь на результатах конкретных исследований, полученных в ходе реализации упомянутой выше программы *QP&P* и документов, представленных на Первом международном практическом семинаре по вопросам производительности

обслуживания, состоявшемся в Брюсселе в 1994 году, К Адам с соавт (Adam et al , 1995) выдвинули шесть общих требовании к формулировке концепции производительности услуг в будущем

1 Выход (выпуск) сервисного процесса следует оценивать на основе его ценности для клиента и с точки зрения клиента
2 Выход сервисного процесса должен определяться его качественным уровнем
3 Клиент должен стать частью концепции производительности услуг
4 Единицы измерения производительности должны быть привязаны к интересам клиента
5 Вместо статичных мер используемых ресурсов и выпуска следует использовать динамичные показатели производительности
6 Следует разработать ситуативные специфические единицы измерения с учетом сложности и разнообразия сервисных операции

Первых четыре критерия, наряду с другими, легли в основу нашего концептуального анализа сути и измерения производительности услуг В частности, ценность услуги для клиента в нашей концепции крайне важна, и при включении этого параметра в традиционную концепцию производительности она расширяется, поскольку в нее вводится такои элемент, как клиент А благодаря использованию в нашей формуле такого компонента, как качество выпуска, мы достигаем выполнения второго требования — включения в концепцию аспекта качества Наш пример также демонстрирует, что в проанализированной нами сервисной фирме ориентация на клиента и на качество услуг становятся все более четкои

И хотя на данный момент накоплено недостаточно сведений о производительности услуг, эффективного решения, которое позволило бы выполнить пятое требование, судя по всему, пока не существует Если можно будет представить с помощью значимых практических мер формулу, описанную нами, то можно будет получать перекрестные данные оценки на разные дискретные моменты времени, что позволит выявить изменения в количественных и/или качественных компонентах Более "продвинутая" методика позволит включить в анализ такие элементы, как время подготовки к следующему процессу и время отставания, т е учитывать временную зависимость Следует, однако, сказать, что в нашей формуле даже не предпринимается попытки отобразить процесс изменения производительности услуг как результат причинно-следственных взаимосвязей между ее различными факторами (Collier, 1995, Heskett et al , 1994)

В принципе, наш подход к определению производительности услуг не зависит от степени обобщения при проведении оценки Потребность в специфических ситуативных единицах измерения продуктивности сервисных фирм тесно связана с вопросом соответствующего уровня обобщения Исходя из нашего реального примера можно предположить, что предложенный нами подход к оценке производительности услуг будет эффективным для любой сервисной фирмы и с точки зрения менеджмента Разработка специфическои для каждой конкретной фирмы процедуры перевода параметров в практические меры измерения представляет собой логический первый этап процесса оценки производительности услуг, а во многих сервисных сферах, например в страховом бизнесе, большое количество единиц предоставления услуг позволяет производить измерения и сравнивать результаты (McLaughlin and Coffey, 1990)

БИБЛИОГРАФИЯ

Adam and Gravesen 1996 – K Adam, I Gravesen "Is service productivity a viable concept?", paper presented in *The Second International Research Workshop on Service Productivity* (Madrid, April 18–19, 1996)

Adam, Johanson and Gravesen 1995 – K Adam, M Johanson, I Gravesen, "Service productivity a vision or a search for a new outlook", paper presented in *The Ninth World Productivity Congress* (Istanbul June 4–7 1995)

Allen 1988 – M Allen, "Strategic management of consumer services", *Long Range Planning*, June 1988, p 20–26

Amey 1969 – L Amey, *The Efficiency of Business Enterprises* (New York, NY, 1969)

Anthony, 1965 – R Anthony, *Planning and Control Systems A Framework for Analysis* (Boston, MA, 1965)

Blääthe and Mattsson 1993 – J Blaäthe, J Mattsson, *Produktivitets- och Kvalitetsmatning i Några Svenska Tjanstefbretag*, CTF Research Report 93 3 (Karlstad 1993)

Berry, 1984 – L Berry, "Services marketing is different", in C Lovelock (ed), *Service Marketing* (Englewood Cliffs, 1984) p 29–37

Berry, Zeithaml and Parasuraman, 1985 – L L Berry, V A Zeithaml, A Parasuraman, "Quality counts in services, too", *Business Horizons*, May–June 1985, p 44–52

Bitner, 1986 – M J Bitner, "Consumer responses to the physical environments in service settings", in M , Venkatesan, D M Schmalensee and G Marshall (eds), *Creativity in Services Marketing What's New, What Works, What's Developing* (Chicago AMA, 1986), p 89–92

Bitner, 1990 – M J Bitner, "Evaluating service encounters the effect of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, April 1990, p 69–82

Blois 1985 – K J Blois, "Productivity and effectiveness in service firms", in G Foxall (ed), *Marketing in the Service Industries*, 1985, p 45–60

Blois, 1989 – K J Blois, "The structure of service firms and their marketing policies", in J E G Bateson (ed), *Managing Services Marketing* (Chicago, 1989), p 522–531

Bolton and Drew, 1991 – R N Bolton, J H Drew, "A multistage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, March 1991, p 375–384

Brignall and Ballantine, 1996 – S Brignall, J Ballantine, "Performance measurement in service businesses revisited", *International Journal of Service Industry Management*, January 1996, p 6–31

Charles, 1993 – S Charles, "Conceptualizing services sector productivity", *Social and Economic Studies*, April 1993, p 95–113

Collier, 1995 – D A Collier, "Modelling the relationships between process quality errors and overall service process performance", *International Journal of Service Industry Management*, January 1995, p 4–19

Cowell, 1988 – D Cowell, *The Marketing of Services* (London, 1988)

Etzioni, 1964 – A Etzioni, *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, NJ 1964)

Foxall, 1985 – G Foxall, "Marketing is service marketing", in G Foxall (ed), *Marketing in the Service Industries* (London, 1985), p 1–6

Frei and Harker, 1985 — F X Frei, P T Harker, "Process efficiency in retail banking methods and empirical results", *Workshop on Quality Management in Services V* (Tilburg, The Netherlands, May 11–12, 1985), p 127–146

Giarini, 1991 — O Giarini, "Notes on the concept of service quality and economic value", in S W Brown et al (eds), *Quality in Service Multidisciplinary and Multinational Perspectives* (Lexington, MA, 1991), p 57–70

Gronroos, 1982 — C Gronroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Research Reports No 8, Swedish School of Economics and Business Administration (Helsinki, 1982)

Gronroos, 1983 — C Gronroos, *Marketing in Service Firms* (Malmoe, 1983)

Gronroos, 1990 — C Gronroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA, 1990)

Gummesson, 1992 — E Gummesson, "Quality dimensions what to measure in service organizations", in T A Swartz, D E Bowen and S W Brown (eds), *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich, CT, 1992), p 177–205

Gummesson, 1993 — E Gummesson, "Service productivity, service quality and profitability", paper presented in *The Eighth International Conference of the Operations Management Association* (Varvik, May 25–26, 1993)

Gummesson, 1994 — E Gummesson, "Service quality and productivity in the imaginary organization", paper presented in *The 3rd International Research Seminar in Service Management* (Finland, May 24–27, 1994)

Gummesson, Lehtinen and Gronroos, 1997 — E Gummesson, U Lehtinen, C Gronroos, "Comment on 'Nordic perspectives on relationship marketing'", *European Journal of Marketing*, January 1997, p 10–16

Handy, 1990 — C Handy, *The Age of Unreason* (Boston, MA, 1990)

Heskett, Jones and Loveman, 1994 — J L Heskett, T O Jones, G W Loveman, "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, March–April 1994, p 164–174

Holmlund and Ravald, 1992 — M Holmlund, A Ravald, *Produktivitetsstyrning i Tjansteforetag*, publications of Swedish School of Economics and Business Administration (Helsinki, 1992)

Johnston, 1988 — R Johnston, "Service industries — improving competitive performance", *Service Industries Journal*, April 1988, p 202–211

Johnston, 1995 — R Johnston, "Service failure and recovery impact, attributes and process", in T A Swartz, D E Bowen and S W Brown (eds), *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich, CT, 1995), p 211–228

Järvinen, Lehtinen and Vuorinen, 1996 — R Jarvinen, U Lehtinen, I Vuorinen, "The change process of industrialisation, electronising service channels and redesigning organization in the financial sector from the productivity viewpoint", paper presented in *The Second International Research Workshop on Service Productivity* (Madrid, April 18–19, 1996)

Kerlinger, 1973 — F Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research* (New York, NY, 1973)

Lehtinen, 1986 — J R Lehtinen, *Quality Oriented Services Marketing*, publications of the University of Tampere (Tampere, 1986)

Lehtinen and Lehtinen, 1991 — U Lehtinen, J R Lehtinen, "Two approaches to service quality dimensions", *Service Industries Journal*, July 1991, p 287–303

Levitt, 1972 – T Levitt, "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, September–October 1972, p 63–76

Levitt, 1981 – T Levitt, "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, September–October 1981, p 41–52

Levitt, 1983 – T Levitt, *The Marketing Imagination* (New York, NY, 1983)

Lovelock and Young, 1979 – C H Lovelock, R F Young, "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, May–June 1979, p 168–178

Majaro, 1982 – S Majaro, "Insurance, too, needs marketing", in S Majaro (ed), *Marketing in Perspective* (London, 1982), p 193–207

Majaro 1985 – S Majaro, "Marketing insurance services the main challenges", in G Foxall (ed), *Marketing in the Service Industries* (London, 1985), p 77–91

McLaughlin, 1996 – C McLaughlin, "Why variation reduction is not everything a new paradigm for service operations", *International Journal of Service Industry Management*, March 1996, p 17–30

McLaughlin and Coffey, 1990 – C McLaughlin, S Coffey, "Measuring productivity in services", *International Journal of Service Industry Management*, January 1990, p 46–63

McLaughlin, Pannesi and Kathuria, 1991 – C McLaughlin, R Pannesi, N Kathuria, "The different operations strategy planning process for service operations, *International Journal of Operations ft Production Management*, March 1991, p 63–76

Mock, 1976 – T Mock, *Measurement and Accounting Information Criteria* (Sarasota, FL AAA, 1976)

Normann, 1991 – R Normann *Service Management*, 2nd ed (Chichester John Wiley & Sons, 1991)

Ojasalo, 1997 – K Ojasalo, *Measuring Service Productivity*, Working Paper No 345, Swedish School of Economics and Business Administration (Helsinki, 1997)

Oliver, 1993 – R L Oliver, "A conceptual model of service quality and service satisfaction compatible goals, different concepts, , in T A Swartz, D E Bowen and S W Brown (eds), *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich, CT, 1993), p 65–85

Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985 – A Parasuraman, V A Zeithaml, L L Berry, "A conceptual model of service quality, *Journal of Retailing*, Spring 1985, p 12–40

Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988 – A Parasuraman, Valarie Zeithaml, Leonard L Berry, "SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Spring 1988, p 12–40

Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1994 – A Parasuraman, V A Zeithaml, L L Berry, "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality implications for future research", *Journal of Marketing*, January 1994, p 111–124

Patton, M Q 1990 – M Q Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Newberry Park, CA, 1990)

Pohjola 1996 – *Annual Report* (Helsinki, 1996)

Quinn and Paquette, 1990 – J B Quinn, P C Paquette, "Technology in services creating organizational revolutions", *Sloan Management Review*, Winter 1990, p 67–78

Schneider, 1980 – B Schneider, "The service organization climate is crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn 1980, p 52–65

Shaw and Capoor, 1979 – J C Shaw, R Capoor, "Quality and productivity mutually exclusive or interdependent in service organizations?", *Management Review*, March 1979, p 25–39

Storbacka, 1994 – K Storbacka, *The Nature of Customer Relationship Profitability Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking*, publications of the Swedish School of Economics and Business Administration No 55 (Helsinki, 1994)

Uusi-Ruava, 1987 – E Uusi Ruava, *Key Figures of Service Firm* (Helsinki, 1987)

van Biema and Greenwald, 1997 – M van Biema B Greenwald "Managing our way to higher service-sector productivity", *Harvard Business Review*, July–August 1997, p 87–95

Vermanen 1994 – P Vermanen, "Efficiency – the cornerstone of conceptual framework for management accounting", paper presented in *The 17th Annual Congress of the European Accounting Association* (Venice, April 6–8, 1994)

Wilson, 1988 – I Wilson "Competitive strategies for service businesses", *Long Range Planning*, Vol 6, 1988, p 10–12

Zeithaml, 1984 – V Zeithaml "How consumer evaluation process differ between goods and services", in C H Lovelock (ed), *Service Marketing* (Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall 1984), p 191–199

Рынки услуг и Internet

Джон Дейтон*

Каким образом Web-технологии повлияют на практику маркетинга услуг? В этом материале для чтения рассматриваются возможные результаты применения разных стратегии ценообразования, то, каким образом фирмы регулируют свои взаимоотношения с дистрибьюторами и другими партнерами, природа маркетинговых коммуникаций В ней также обсуждаются возможные пределы мощности Internet как средства коммуникации

Как Internet изменит способ продажи услуг на рынке? Попытаться ответить на этот вопрос — значит сделать попытку предсказать весь цикл, начиная с самого начала Ведь сегодня мы находимся у самых истоков эпохи великих перемен, которая началась в 1993 году, когда Web браузеры впервые дали широкой публике возможность разлекаться во Всемирной паутине Только чрезвычайно опрометчивые и самоуверенные прогнозисты могут претендовать на четкое видение будущего, которому дал жизнь браузер Однако одному из сотрудников компании *Microsoft* приписывают высказывание о том, что во времена перемен любая новая точка зрения на перспективу требует незаурядных способностей, а этот материал предлагает свой взгляд на будущее

Наша статья посвящена трем очень важным, с нашей точки зрения, вопросам, касающимся влияния Internet на рынки услуг Во-первых, что происходит с ценами на услуги? Мы знаем что политика ценообразования в сервисной индустрии чрезвычайно важна, поскольку услуги не подлежат хранению Если же компания способна регулировать предложение и смещать спрос, это очень позитивно скажется на ее прибыльности Как же использовать новейшие технологии информационной эпохи для трансформации процессов ценообразования?

Во-вторых, каким образом Internet повлияет на характер сотрудничества сервисных фирм с дистрибьюторами и другими партнерами? Благодаря сокращению многих затрат на проведение сделок между потребителями и поставщиками услуг Internet изменяет размер и тип фирм, необходимых для эффективной работы рынков услуг Мы расскажем о том, что сегодня целые цепи поставок перемещаются в Web, трансформируясь при этом из простых каналов в разветвленные сети Мы, в частности, рассмотрим посредников и сервисные центры, новые организационные формы, которые разрушают (или, как минимум, угрожают разрушить) существующие сегодня сервисные рынки

В-третьих, каким образом компании, продающие услуги, будут контактировать со своими клиентами? Раньше сервисным фирмам, как правило, приходилось выбирать между радио- или

* *Copyright 2001, John Deighton*

телетрансляцией рекламных сообщений и личными контактами с потребителями В будущем они смогут использовать способ, напоминающий автоматизированный разговор Мы рассматриваем Web как последний шаг процесса преобразования массовой трансляции сообщений в прямую почтовую связь, в маркетинг, основанный на базах данных, в поистине интерактивный индивидуализированный маркетинг [1] Мы спрашиваем, как этот принципиально новый уровень возможностей коммуникации изменит работу менеджеров по маркетингу в сфере услуг, начиная от гостиничного бизнеса и заканчивая авиакомпаниями и банками

Прежде чем мы затронем все эти вопросы, рассмотрим некоторые характеристики зарождающихся новейших технологий информационной эпохи, которые представляются нам особенно яркими [2]

Что такое Web и чем она хороша

Человек, который использует сегодня Web, пользуется технологическим достижением, которое зародилось в 1970 х годах и пока не проявляет ни малейших признаков спада Изменчивость и непостоянство нововведений в технологиях делает задачу прогнозирования в этой сфере чрезвычайно сложной

Сначала появилась *Internet*, т е компьютерная сеть, охватившая весь земной шар Она появилась в результате ряда экспериментов, направленных на создание единой сети главных компьютеров Министерства обороны США в начале 1970 х годов, однако многие считают годом рождения Internet 1983 год, когда Министерство обороны обнародовало правила обмена информацией для широкого круга пользователей Начиная с 1985 года, после того как Национальное научное общество США объединило шесть крупнейших компьютерных центров с помощью высокоскоростной магистральной сети, что дало ученым возможность передавать файлы по Internet, темпы роста стремительно возросли С 1985 года количество главных компьютеров, составляющих Internet, ежегодно удваивается, и, судя по всему, определенное время эта тенденция будет сохраняться Простейшей системой, в которой используется только первый уровень Internet, служит электронная почта Сегодня это программное обеспечение для Internet используется пользователями активнее всего

Несколько позже, в 1989 году, появилась так называемая *Всемирная паутина — Web,* которая представляет собой не что иное, как набор правил для управления библиотекой файлов (текстовых, графических, звуковых или видео), хранящихся на компьютерах, подключенных к Internet Ее назвали "паутиной", поскольку любой такой файл может содержать ссылки на множество других файлов В этом смысле можно сказать, что в любой файл, имеющийся в Internet и соответствующий правилам Web, можно включить содержание любого другого файла, в каком бы месте мира он физически ни хранился

Третьими, в 1993 году, появились *браузеры,* сначала Mosaic, а спустя год — Netscape Это программное обеспечение было названо браузерами, поскольку оно позволяет пользователям персональных компьютеров легко просматривать файлы, входящие в "паутину" Web (*browse* в переводе с английского означает "быстро просматривать") Но только после того, как в 1994 году браузеры стали доступны широкой публике, раскрылся огромный коммерческий потенциал Web Довольно неожиданно Internet начали рассматривать не столько как способ управления компьютерами на расстоянии, сколько как "магистраль с двусторонним движением", позволяющую "переносить" такие несопоставимые элементы, как телефония, телевидение, радио и почта, а также объединять и комбинировать их функции, что позволило значительно повысить эффективность каждого элемента по сравнению с использованием каждого из них по отдельности В последнее

время роль "браузеров" существенно изменилась Такие давно известные браузеры, как Yahoo! и Excite, существенно расширили свои функции, превратившись в порталы, открывающие доступ ко всем богатствам Internet с неограниченными возможностями поиска и обмена информацией *Провайдеры Internet-услуг* — т е компании, которые за определенную плату подключают отдельные персональные компьютеры к сети Internet, — существовали еще до появления в 1989 году Web, поскольку они были необходимы для отправки и получения электронной почты Однако со временем спрос на браузеры породил спрос и на другие услуги Internet провайдеров В частности, у одного из крупнейших Internet-провайдеров, компании *AOL*, возникла очень своевременная идея объединить провайдерские услуги с функцией портала, и эта фирма стала "первой ласточкой" в электронной коммерции, которая органично вписалась в основное коммуникационное направление мировой экономики

Четвертым возник *доступ в широком диапазоне* Первоначально весь трафик в Internet проходил через телефонные линии По этой причине на первом этапе пользования Web скорость передачи данных была настолько медленной, что многие пользователи называли "глобальную паутину" "глобальным ожиданием" В конце 1990-х годов телефонные компании и компании кабельного телевидения начали использовать в своей аппаратуре новые передающие мощности, разработанные специально для передачи большого количества данных Скорость передачи, однако, оставалась довольно низкой, и до конца XX века меньше 2% пользователей домашних компьютеров в США могли принимать участие в передаче данных через Web с использованием этих линий Но для этих потребителей в последнее время очень многое изменилось, и сегодня можно считать что полный расцвет Web как коммерческого средства с массовым охватом рынка прежде всего зависит от скорости расширения диапазона доступа

Эта индустрия в наши дни активно трансформируется и принимает форму, необходимую для поддержки коммерции с использованием Internet, которая представляет собой довольно сложную структуру партнеров и конкурентов На рис 1 указаны все основные функции индустрии Internet-услуг, а также наиболее известные фирмы, конкурирующие здесь В темных прямоугольниках указаны "готовые к употреблению" продукты индустрии, поделенные на такие классы, как операции (сделки), содержание (информация и развлечения) и потребительские услуги (например, электронная почта) В светлых прямоугольниках указаны поставщики, помогающие создавать эти конечные продукты Понятно, что представленное на рисунке распределение фирм по функциям на данной стадии эволюции индустрии крайне нестабильно Следует отметить, что сегодня наблюдается высокая интенсивность вертикальной интеграции фирм, которые пытаются предугадать и с выгодой использовать будущие изменения структуры в индустрии Internet-услуг Так, *AOL* не так давно выкупила *Netscape* и *Time Warner*, а *Microsoft* и *Yahoo!* — большое количество мелких провайдеров услуг в электронной коммерции

Каков же потенциал этого весьма нестабильного объединения фирм? Что нового, небывалого раньше, привносит Web в набор инструментов для формирования рынка услуг? Среди отличительных характеристик цифровых интерактивных средств коммуникации следует прежде всего выделить следующие [2]

Свобода и конфиденциальность общения Подобно телефонной связи, Internet позволяет участнику коммуникации взаимодействовать с любыми другими ее участниками Эта в высшей степени демократичная (а порой весьма анархичная) структура обеспечивает отдельным индивидуумам такие возможности общения, которые не способны обеспечить никакие другие средства коммуникации Потребители могут сотрудничать друг с другом и формировать сообщества для повышения своей покупательной способности либо использовать сеть для того, чтобы убедить других потребителей не пользоваться той или иной недоброкачественной торговой маркой

Одна и та же ссылка в Web, которая приводит потребителя к рекламе какого-либо производителя товаров, может вывести их и на страницу, созданную покупателями, которые остались крайне недовольны продукцией этой фирмы.

Содержание постоянно обновляется. В отличие от каталогов, брошюр и компакт-дисков, содержание которых после их выпуска остается неизменным, цифровые интерактивные средства коммуникации могут постоянно обновляться. Например, электронный вариант газеты *USA TODAY* обновляет свою основную страницу каждые 10 минут семь дней в неделю. В Web-каталогах наименования распроданных товаров можно без труда удалить, а цены — откорректировать в соответствии с изменением спроса и предложения.

Потребители могут выбирать информацию. Огромные базы данных и постоянно повышающаяся мощность средств поиска и индексации сделали доступными для пользователей Internet практически неограниченные ресурсы этой сети. Так, П. Пироли и С. Кэрол подсчитали, что человек, сидящий за компьютером, сегодня способен получить информацию с 275 млн. общедоступных Web-страниц (сравните это с 1000 бумажных страниц, к которым он имел доступ всего 5 лет назад) [3].

Сообщества могут формироваться, невзирая на пространственные и временные ограничения. Люди могут связываться с другими людьми, имеющими такие же интересы, и, действуя таким образом, получать доступ к ссылкам, созданным их единомышленниками. Хотя сообщества, сформированные на основе общих интересов, характерны для многих рынков в мире средств массовых коммуникаций, благодаря цифровым интерактивным средствам коммуникации процесс их формирования значительно ускоряется и имеет намного более широкие зоны охвата.

Цифровая интерактивность изменяет суть понятий конфиденциальности и права доступа. В физическом мире конфиденциальность эквивалентна понятию права доступа. Чем большая конфиденциальность информации гарантируется, тем уже становится круг людей, имеющих к ней право доступа. В Web существует возможность разграничить эти понятия. Так, пользователь Web может сохранять анонимность, при этом пользоваться преимуществами вымышленного лица и получать индивидуальные сообщения от поставщиков товаров и услуг, которые благодаря услугам аудиторских фирм и в ходе прямых опросов узнают о предыдущих потребностях пользователя, а также получают данные о его психографических характеристиках и предпочтениях.

Интерактивность способствует гиперимпульсивности покупок. Web дает возможность сблизить момент возникновения у потребителя желания совершить покупку, провести сделку как таковую и провести платеж намного сильнее, чем какая-либо другая среда, кроме личного приобретения.

Хотелось бы еще сказать, что несмотря на то, что значение технологий информационной эпохи довольно легко переоценить, мы считаем, что, учитывая постоянное возрастание интерактивных характеристик в практике маркетинга услуг, они играют поистине центральную роль. Эти технологии выводят объем и возможности интерактивного маркетинга на принципиально новый уровень, поскольку позволяют объединить индивидуальность коммуникаций, немедленную реакцию и круглосуточную доступность глобальной степени охвата. В следующих трех разделах мы постараемся подкрепить данное утверждение, обсудив три важнейшие конкретные области маркетинга: ценообразование, распределение и средства коммуникации.

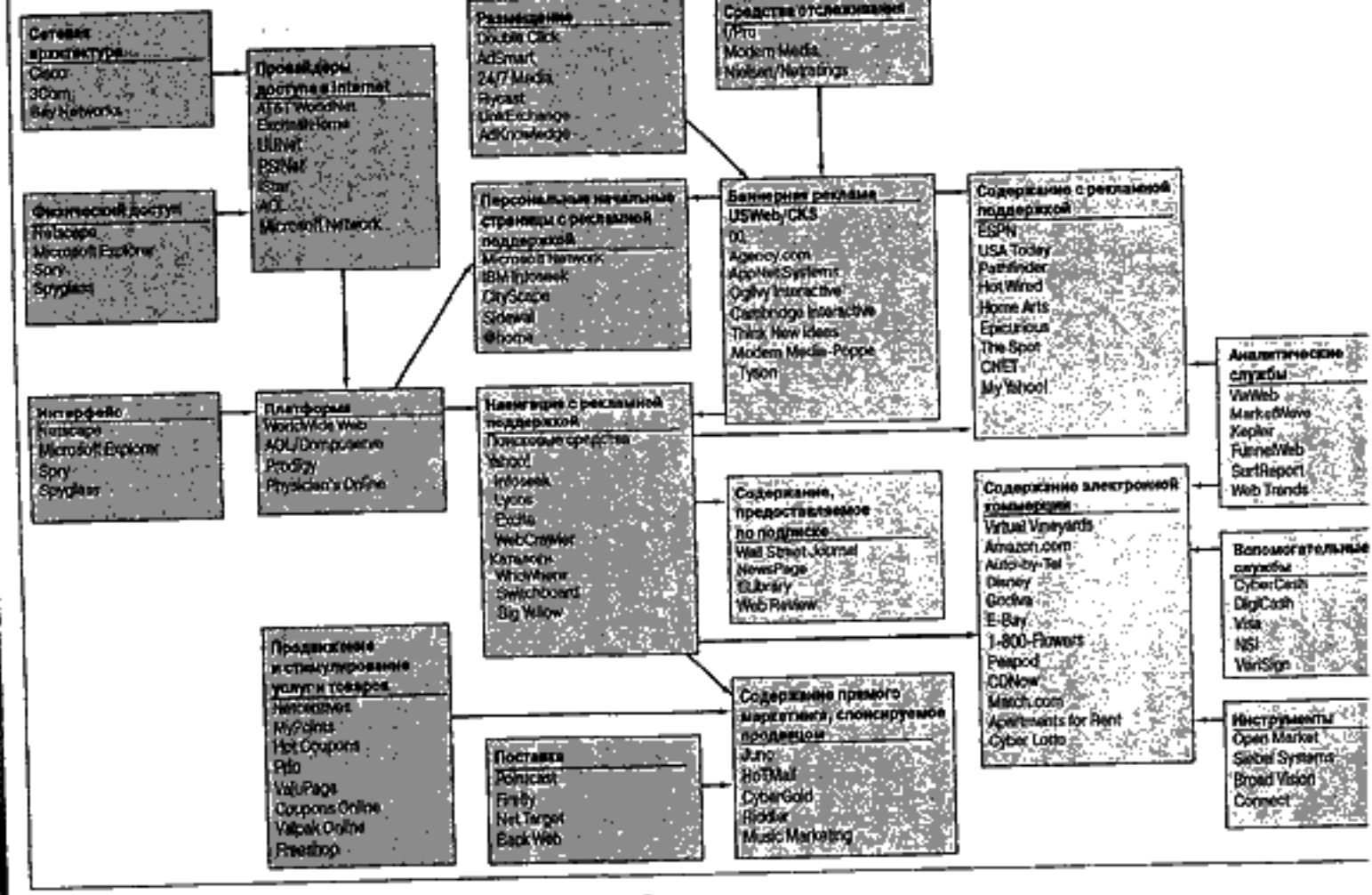


Рис. 1. Структура индустрии маркетинговых Internet-коммуникаций

Ценообразование в эпоху информации: от официально объявленных цен к динамическим

Цена, представляющая собой своего рода информационный сигнал, с помощью которого предложение и спрос сближаются настолько, насколько это только возможно, несоизмеримо более важна для фирм, предлагающих потребителям услуги, чем товары, поскольку услуги как "товар" не подлежат хранению Непроданное место на конкретный авиарейс или номер в отеле на конкретную дату либо услуга консультанта, не предоставленная в назначенный день, на следующий день уже не имеют никакой ликвидационной стоимости Именно поэтому, сколько существуют сервисные фирмы, столько же существуют ценовые инструменты для смещения спроса от пикового периода к периодам недостаточно высокого спроса Internet и другие связанные с ней технологии информационной эпохи значительно облегчили творческое использование цен, поскольку они позволяют фирмам сокращать операционные издержки Наиболее явный вид операционных издержек, которые сокращаются благодаря применению новейших информационных технологий, — это затраты на поиск (т е затраты, связанные с поиском оптимальной цены, которую надо будет платить или взимать), сокращаются также затраты, связанные с изменением цен

Ниже мы с вами определим, какие конкретные последствия повлекло за собой сокращение операционных издержек в сфере ценообразования на рынках услуг В основе всех этих конкретных перемен лежит общая идея сегодня сервисным компаниям вовсе не надо заявлять фиксированную цену и придерживаться ее при работе со всеми клиентами (то, что экономисты называют официально объявленной ценой), на ее место приходят динамические цены, которые могут варьироваться либо по инициативе продавца (скидки, производство продукта по конкретным заказам и т д), либо по инициативе клиента (аукционы и обратные аукционы), либо посредниками (в ходе переговоров) При единой официально объявленной цене, одинаковой для всех потребителей, многие элементы ценности, созданной на рынке услуг, остаются нереализованными Цены, которые динамично варьируются во времени и в зависимости от типа клиентов, намного эффективнее позволяют сравнивать ценность созданную с ценностью реализуемой Следовательно, они повышают благосостояние как производителей услуг, так и их потребителей

Скидки

Название британской Internet-компании `www.Lastminute.com` (*last minute* — в последнюю минуту) говорит само за себя и четко показывает, что компания предлагает пользователям информацию об услугах, которые имеют ограниченный срок жизни и предлагаются на продажу в последнюю минуту и со скидкой Фирма предлагает "горящие" сделки во многих сервисных отраслях, включая отдых, авиапутешествия, аренду автомобилей и размещение в гостиницах Она имеет массу конкурентов как среди агентов, так и среди основных фирм Так, крупнейшие провайдеры, предлагая услуги со скидкой, обращаются непосредственно к потребителю Авиакомпании, например, как правило, объявляют о скидках на свои цены с помощью электронной почты Подписчики информационной службы *American Airlines NetSAAver* (`www.AA.com`) еженедельно получают по электронной почтовой рассылке сообщения о рейсах следующей недели, билеты на которые по причине низкого спроса продаются со значительной скидкой при условии, что путешествие начнется после 19 00 в пятницу, а обратный рейс — в следующий вторник Компания *Ticketmaster Online* (`www Ticketmaster.com`) предлагает большой выбор развлечений со скидкой, которые зависят от штата проживания клиента, посетившего сайт

Назначение цен для конкретных клиентов

Прибыльность сервисного бизнеса чрезвычайно зависит от эффективности использования мощностей Гостиница, например, достигает уровня безубыточности, если ее номера заполнены минимум на 65% При большем заполнении большая часть входящих потоков денежных средств оказывается в строке "Прибыль" балансового отчета Именно поэтому в гостиничном бизнесе обычным явлением стало введение в каждом предприятии должности менеджера по управлению доходами, который ежедневно решает множество вопросов, связанных с прибылью, наиболее важным из которых остается изменение цен в зависимости от характеристик и потребностей конкретного клиента Менеджмент доходности сегодня широко используется для индивидуализации цен как в гостиничном хозяйстве, так и в других сервисных сферах, например в авиакомпаниях и фирмах по аренде автомобилей Модели, используемые в менеджменте доходности, основаны на вытекающих из теории вероятностей алгоритмах, с помощью которых менеджеры по управлению доходами разрабатывают и реализуют стратегию предварительного заказа На основе данных за прошедшие годы и других статистических данных они разрабатывают постоянно обновляемые рекомендации в трех вопросах когда следует принять больше предварительных заказов, когда следует оставить определенную часть номеров незарезервированными и какую цену следует предложить тому или иному конкретному постояльцу Исследование на основе моделирования ситуаций показало, что если функция предварительного заказа основана на эффективной модели менеджмента доходности, доходы компании могут увеличиться на 20% по сравнением с тем, что она получила бы, пользуясь традиционной политикой бронирования "первым прибыл – первым обслужен при фиксированной цене" [4] В гостиничном бизнесе политика приема избыточного количества предварительных заказов означает, что потенциальный посетитель будет обслужен даже при отсутствии свободных номеров, поскольку используемая модель предсказывает большую вероятность того, что номер найдется либо за счет отмены заказа либо того, что заказавший номер клиент не приедет Неполное резервирование означает отказ потенциальным постояльцам, даже если свободные номера есть в наличии при условии, что модель предсказывает высокую вероятность прибытия другого клиента, который готов заплатить большую цену и остаться в гостинице на более продолжительный срок Варьируемое ценообразование означает, что цена на номер зависит не только от его размера и класса, но и от даты, в которую принят предварительный заказ, дня, когда состоится заселение, продолжительности пребывания и характеристик клиента Изо всех этих факторов наиболее проблематичны характеристики клиента.

Характеристики клиента стали неотъемлемым элементом моделей менеджмента доходности, необходимым для оценки так называемых "издержек ухода", т е издержек, которые фирма несет вследствие отказа тому или иному клиенту Эти издержки, в свою очередь, зависят от ценности клиента для сети отелей в течение всей его будущей жизни, от его готовности платить за продукт и от уровня его приверженности к данной сети в прошлом Эти издержки считаются "мягкими" переменными, но они чрезвычайно плохо поддаются оценке Следует, однако, помнить, что чем точнее и полнее сведения, собранные о клиенте за прошлые годы сотрудничества с ним, тем достовернее будет эта оценка Инструменты информационной эпохи, такие как базы данных по конкретным операциям и быстрая передача данных по корпоративным сетям, позволяют менеджерам, работающим в гостиничном бизнесе, принимать решения в ценообразовании практически в реальном времени, имея на руках полную информацию о характеристиках того или иного конкретного клиента.

Менеджмент доходности и выборочные скидки стали весьма эффективными и привлекательными инструментами ценообразования для крупных сервисных фирм, которые имеют в своем распоряжении полную и достоверную информацию Для компаний помельче Internet может стать надежным автоматизированным средством ведения переговоров о цене

Переговоры о цене

Методика ведения переговоров в электронном режиме сегодня находится на стадии становления, но ее огромный потенциал совершенно очевиден Любопытным примером может служить Internet-компания *Make Us an Offer* (www makeusanoffer com) Созданный ею анимационный герой Честер действует в реальном времени, управляемый искусственным интеллектом, он "по-настоящему" торгуется с пользователями, которые хотят с ним поиграть Честер использует колоритный язык истинного торговца, стараясь раззадорить другую сторону и довести дело до заключения сделки Он приветствует клиентов фразой "Меня зовут Честер, и моя работа заключается в том, чтобы предложить вам качественный товар по любой цене, о которой мы сможем с вами договориться Просто найдите вещь, которая вам нравится, скажите мне, сколько вы готовы за нее заплатить, и я посмотрю, что можно сделать!" И хотя пока на этом сайте продаются в основном промышленные товары, такой формат вполне подходит и для продажи услуг

Сегодня существует две Internet-компании, *Mercata* (www Mercata com) и *Accompany* (www Accompany com), которые стали пионерами в повышении покупательной способности за счет объединения Их сайты приглашают покупателей объединяться в группы на основе спроса и вести переговоры о более низкой цене Приобретая продукты большими партиями, каждый покупатель в такой группе платит за товары и услуги, предлагаемые поставщиками, более низкую цену, чем если бы они заплатили, покупая их по отдельности

Аукционы

Аукционы обладают одной характеристикой, которая делает их особенно привлекательными для фирм-продавцов скоропортящихся услуг поскольку единственным ограничивающим фактором в данном случае остается отправная цена, аукцион практически дает гарантию, что предлагаемая услуга будет продана Это поистине замечательное качество, хотя продажа услуг аукционным способом была возможна и до наступления информационной эпохи, однако она использовалась крайне редко, поскольку аукционные рынки были ограничены в размере и проводить такие аукционы было довольно дорого Успех онлайновой аукционной компании *eBay* способствовал изменению отношения продавцов услуг к аукционной продаже Несмотря на то, что ни одна из стандартных категорий продуктов, предлагаемых на сайте *eBay* и его основного конкурента *Yahoo!*, не относится к категории услуг, оба сайта дают все больше сервисных предложений, включая путешествия, билеты на развлекательные мероприятия, телефонные карточки и учебные курсы В последнее время элемент аукционной торговли был добавлен и в сайт *Lastminute com*

Обратные аукционы

Наиболее радикальным нововведением Internet в процесс ценообразования в сфере услуг стал принцип обратных аукционов, который сегодня больше всего ассоциируются с названием *Priceline com* Весьма показателен тот факт, что компания *Priceline* начинала свою деятельность как продавец "скоропортящихся" услуг, в частности билетов на авиарейсы, поскольку такой процесс ценообразования больше всего подходит для товаров, которые не подлежат хранению и не могут быть повторно проданы, в отраслях, в которых у поставщика имеется стимул предоставлять продавцу гарантии поставки продукта для продажи

В модели, используемой *Priceline*, покупатель предлагает свою цену и *безвариантно* обязуется приобрести услугу, если найдется поставщик, который сможет предоставить ее за указанную цену в границах приемлемой зоны Например, авиапассажир обязан будет согласиться на пересадку, на любое время отправления и прибытия в указанную им дату, а также на самолет любой

авиакомпании Вооруженная такой гарантией продажи услуги, компания *Priceline* может провести аукцион для клиента среди разных поставщиков услуг Сегодня *Priceline* расширяет свой ассортимент сервисных предложений, уже включив в него услуги по аренде автомобилей, бытовому финансированию и международным телефонным переговорам

Особое преимущество аукционов и обратных аукционов в Web составляет то, что они позволяют собирать данные о ценах, которые потребители готовы платить при предварительном заказе услуг Даже если аукцион не был успешным, он представляет собой отличный источник информации Он показывает, что выступающий на торгах покупатель остается потенциальным потребителем той или иной категории услуг и отображает его готовность платить предложенную цену Так, компания *Onsale*, которая была предшественником *Egghead com*, в свое время после проведения аукциона разослала по электронной почте сообщения покупателям, с которыми не смогла договориться, выставив альтернативные варианты по ценам, весьма близким к последним ценам, предложенным на аукционе этими покупателями, и в 30 случаях из 100 все же заключила сделки [5]

В общем и целом, эффективность, с которой продавцы услуг благодаря Internet могут устанавливать и пересматривать свои цены, приглашать покупателей предлагать их цены и корректировать цены в соответствии с колебаниями спроса, представляет собой огромное преимущество для любых производителей В сервисной же сфере, в которой оптимизация доходов, получаемых с использованием фиксированных мощностей от продажи не подлежащих хранению услуг, зачастую определяет уровень прибыльности предприятия, умение правильно пользоваться этим преимуществом становится одним из условий успешной конкуренции на рынке

Каналы распределения и альянсы: от цепи поставок к сервисным центрам

Здесь нам бы хотелось привести следующий аргумент воздействие Internet на рынки услуг заключается не только в том, что одна фирма получает определенные преимущества по сравнению с другой, но и в том, что эта технология изменяет сам вид фирм, составляющих сервисную индустрию Это отнюдь не означает, что компания, которая первой овладеет этой технологией, добьется какого-либо простого преимущества и благодаря этому начнет процветать, скорее всего изменится работа сферы услуг в целом, возникнут новые организационные формы, а прежние устареют и перестанут существовать Судя по всему, многие фирмы сократятся в размерах по мере того, как начнут передавать по договорам выполнение все большего количества второстепенных операций сторонним организациям, и со временем реорганизуются в сети или альянсы, на смену многоуровневым каналам распределения придут каналы, непосредственно связывающие поставщика услуг с потребителями

Розничная продажа персональных компьютеров

Высказанную выше идею наглядно иллюстрирует пример подъема компьютерной корпорации *Dell Computer* до уровня реального доминирования в сфере розничной торговли персональными компьютерами До того как на этот рынок вышла компания *Dell*, крупнейшими фирмами на нем были *Compaq* и *IBM* Стилизованная диаграмма, изображенная на рис 2, отображает роль на рынке этих магнатов цепи поставок

Роль оригинальных производителей оборудования (Original Equipment Manufacturer — *OEM*) как основных действующих лиц цепи поставок, по сути, предусматривала координацию деятельности других фирм, входящих в эту сеть (некоторые из них действовали как поставщики, а некоторые —

как дистрибьюторы), чтобы предугадать потребности клиентов и максимально полно реализовать их Неизбежная при этом неопределенность в отношении спроса конечных потребителей приводила к необходимости создания запасов готовой продукции в каждом звене цепи Таким образом, в данном случае запасы готовой продукции явно были проявлением неопределенности

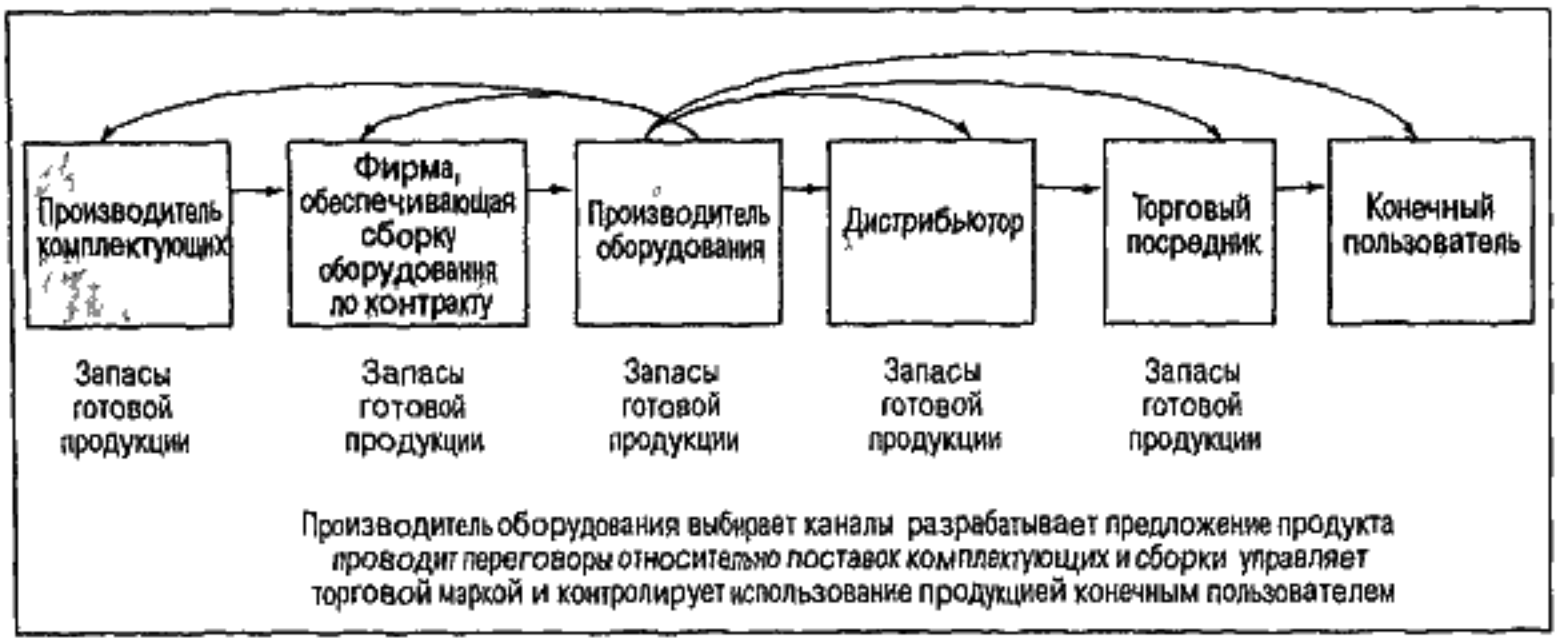


Рис 2. Роль оригинального производителя оборудования в традиционной цепи поставок

Следующая стадия в процессе преобразования цепи поставок после появления новейших информационных технологий наступила тогда, когда смежные элементы цепи приняли решение делиться информацией, используя для этого протоколы электронного обмена данными Результатом этого стало повышение эффективности координации действий каждой фирмы с учетом деятельности ее соседей и, следовательно, сокращение запасов готовой продукции, которые должна была иметь каждая компания (как это видно на рис 3) Следует, однако, признать, что это изменение не привело к изменению организации самого рынка Напротив, это усилило вошедшие в соглашение фирмы, связав их воедино во взаимовыгодные партнерские объединения, результатом чего стало явление, известное под названием менеджмента взаимоотношений с потребителями По сути, электронный обмен данными стал технологическим проявлением менеджмента взаимоотношений

Компания *Dell* вошла на рынок в начале 1990-х годов с моделью, получившей название Dell Direct (продукция под собственной торговой маркой, продаваемая по заказам, полученным по почте, и выпускаемая по индивидуальным заказам) Фирма обслуживала сегмент конечных пользователей, которые были готовы приобретать товар у оригинальных производителей оборудования [6] Изначально модель *Dell* охватывала лишь незначительную часть интегрированной цепи поставок, используемой всеми другими производителями оборудования (рис 4) Этот сегмент цепи давал стоимостное преимущество для потребителей, которые были готовы обходиться без услуг торговца-посредника, товары которого стоили покупателям дороже вследствие добавленной стоимости, а также без услуг интегратора систем или розничного продавца, – т е трех провайдеров услуг, которые "произросли" из компаний *Compaq* и *IBM*, – поскольку расходы на их содержание исключались из стоимости продукции Такой подход также позволил избавиться от хранения запасов готовой продукции этими дистрибьюторами в отрасли, в которой жизненный цикл продукции составлял всего около шести месяцев Это означало, что компания *Dell* отныне могла намного быстрее выводить на рынок различные новинки, например более быстрые чипы или большие по объему накопители на жестких дисках Однако, по сути, и это не привело к фактической реорганизации рынка

Радикальные перемены произошли в 1996 году, когда появилась электронная служба *Dell Online* (www Dell com) С этого момента через Internet стала осуществляться не только деятельность, направленная на потребителей, но и направленная на поставщиков Рынок начал развиваться в направлении структуры, наглядно представленной на рис 5 *Dell* начала функционировать как сервисный центр, получая заказы через Web и осуществляя поиск комплектующих и услуг по сборке, необходимых для их выполнения, тоже в Web Сервисный центр, работающий в Internet, существенно отличается от цепи поставок, звенья которой связанны между собой с помощью системы электронного обмена данными Во первых, ему чужда иерархичность Для создания, обмена и обработки информации он использует протоколы, подобные XML, и использует их способом, одинаковым для всех участников сети Во-вторых, для него характерна повышенная гибкость, позволяющая активным участникам сети меняться так быстро, как этого требуют новые рыночные условия

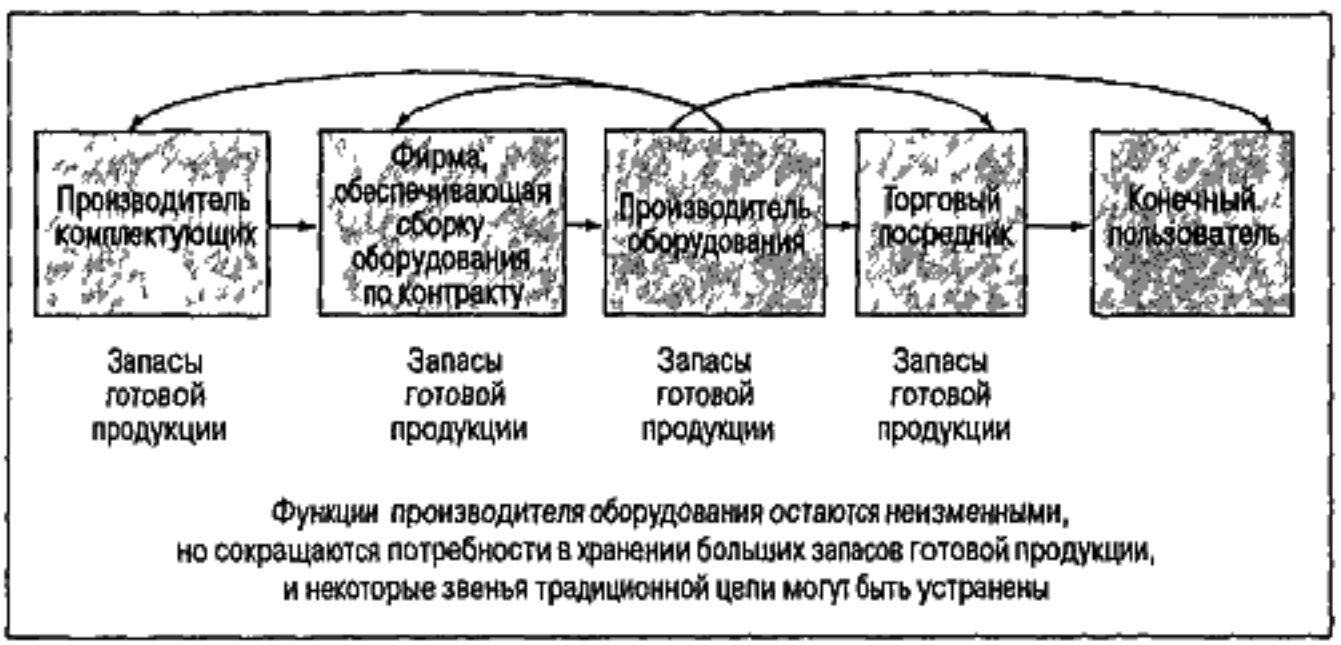


Рис. 3. Роль оригинального производителя оборудования в цепи поставок, объединенной с помощью электронного обмена данными

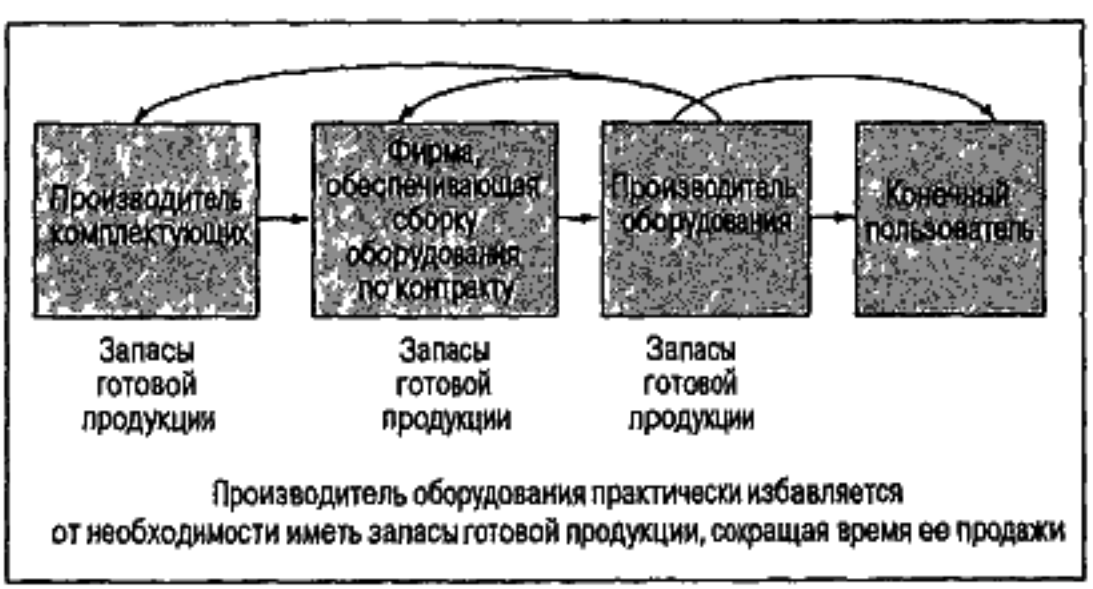


Рис. 4. Роль оригинального производителя оборудования в цепи поставок, основанной на непосредственной продаже товаров покупателям

Сервисные центры

Термин "сервисный центр" применим в данном случае потому, что в чистом виде торговец не хранит запасов товаров, функционируя вместо этого в качестве рынкоформирующей услуги для потребителей в обоих направлениях, т е для производителей и для клиентов Центр *Dell* начал создавать рынок для производителей, которые до этого рассматривались как обслуживающие различные рынки либо как конкуренты Он торгует принтерами, модемами и программным обеспечением, а свои компьютеры типа ноутбук продает через сети других оригинальных производителей оборудования под маркой *Dell*

Несомненно, сервисный центр в чистом виде — идеальное, вымышленное явление, бизнес модель, лишенная какого-либо риска, без инвестиций и без ответственности Какие основные бизнес-функции должна выполнять организация, чтобы получить право быть посредником между спросом и предложением? Питер Друкер назвал эти функции еще в 1954 году, когда заявил, что самыми главными задачами любой фирмы являются инновации и маркетинг [7] Все остальное, по его мнению, для выполнения миссии фирмы второстепенно Если мы переименуем эти функции с использованием аналогичных, но более современных терминов "брэндинг" и "дизайн", то получим основные характеристики сервисного центра Чтобы обеспечить себе прочное место в экономике, работающей на основе активного использования Internet, фирма непременно должна иметь свою торговую марку (брэнд), которая формирует ожидания потребителей и вселяет в них доверие к ее предложению Кроме того, фирма должна обладать навыками в разработке дизайна и уметь разработать производственный процесс, обеспечивающий соответствие ее продукции и услуг сформировавшемуся доверию Все остальное, судя по всему, уже детали

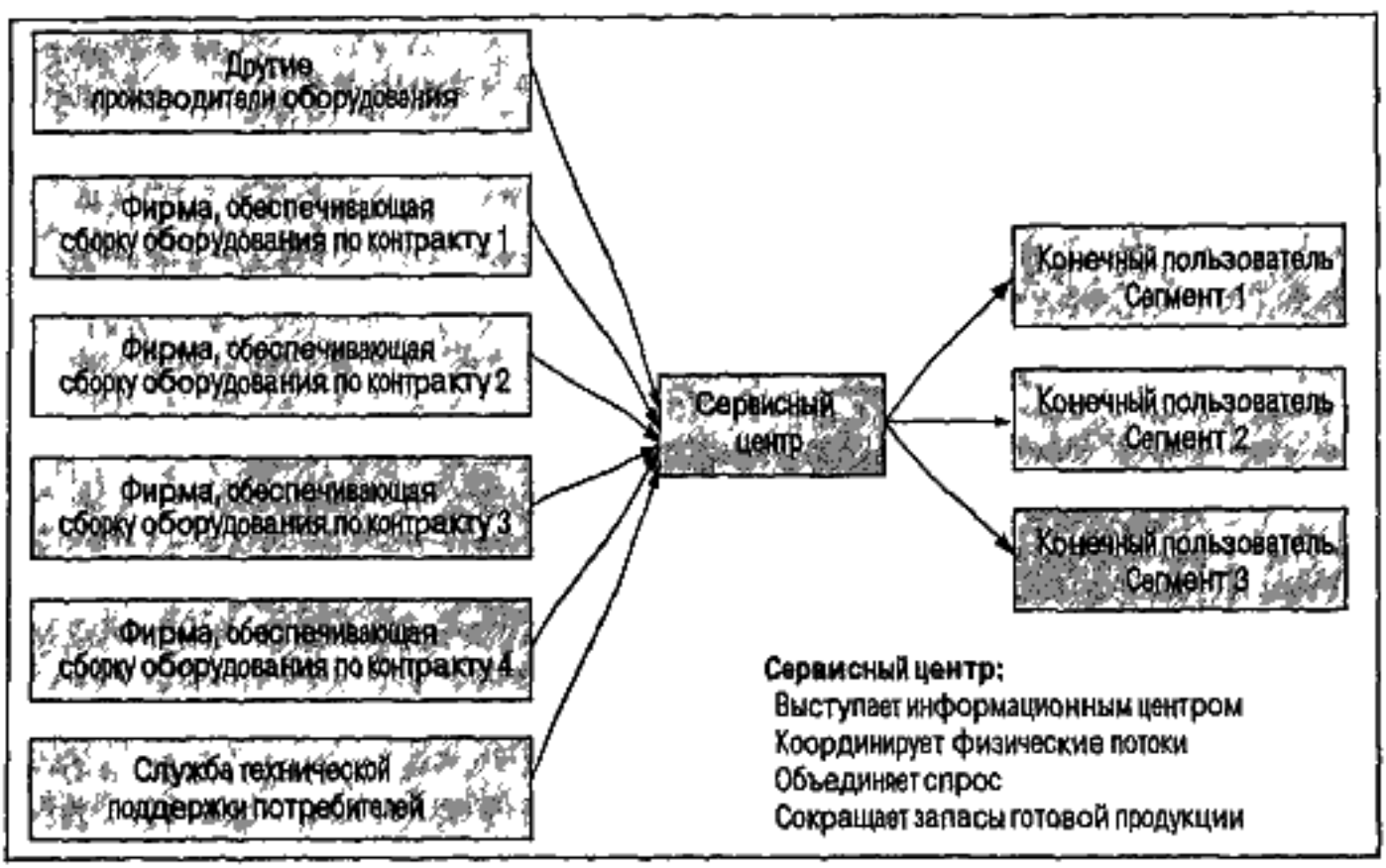


Рис. 5 Оригинальный производитель оборудования становится сервисным центром

Автомобильная промышленность США проявляет сегодня все признаки реорганизации, которая заключается в переходе от трех крупных, вертикально интегрированных и совершенно автономных "крепостей" индустрии к системе сервисных центров Компании *Ford* и *General Motors* в 1999 году объявили, что намерены создать центры поставок, которые смогут обеспечивать

операции на сумму в 80 млрд долл в год (только для *Ford*) [8] Центр компании *Ford* известен как *AutoXchange* а компании *General Motors* – как *MarketSite* Конкурентам было предложено присоединиться к общему центру поставок, и сегодня это предложение уже приняла компания *Toyota* Участники проекта заняты в экспериментах розничной продажи продукции непосредственно потребителям *General Motors* – под именем *GM Buy*, а *Power Ford* – под именем *Auto Vantage* В этой деятельности им приходится иметь дело с весьма сильными независимыми конкурентами – компаниями, работающими в Web, такими как *Autobytell* (www Autobytell com) и *CarsDirect* (www CarsDirect com) Журнал *Economist* высказал следующее мнение по этому поводу

> Очень скоро и *Ford* и *GM* должны будут уметь производить автомобили таким же способом, как компания *Dell* производит сегодня компьютеры – каждая единица продукции создается по конкретному заказу и поставляется заказчику в течение нескольких дней Они могут даже прийти к выводу, что им больше вообще не нужно производить автомобили, и решат последовать примеру компании *Cisco Systems*, – сетевой фирмы по обработке и распространению данных, – став виртуальными компаниями, основное предназначение которых будет заключаться в разработке дизайна и маркетинге торговых марок [9]

Если со временем это произойдет, функция производства продукции этих компаний преобразуется в функцию услуг по формированию рынка

В рассмотренном выше примере оригинальные производители оборудования ведут конкурентную борьбу за то, чтобы стать сервисным центром в своей области Если доходы от деятельности в качестве поставщиков услуг в той или иной индустрии недостаточно велики, роль сервисного центра может играть фирма, только что вышедшая на рынок, которая захватывает все потоки информации и начинает продавать координационные услуги как фирмам-продавцам, так и фирмам-покупателям Такие фирмы на языке Web называются *информационными посредниками*, и они действуют в каналах распределения исключительно как посредники, распространяющие информацию

Коммуникация – от массовой трансляции сообщений к взаимодействию

Разницу между инструментами, которые используют компании, продающие товары, и сервисные фирмы, можно обобщить (с определенным риском несколько излишнего упрощения) следующим образом Компании, предлагающие потребителям промышленные товары, традиционно широко применяли инструменты, основанные на массовом вещании Имидж, который формируется при использовании мощнейших вещательных центров и воспринимается обширной пассивной периферией, обеспечил практику маркетинга промышленных товаров базовой архитектурой и знаниями, позволяющими решить многие стоящие перед ней проблемы Парадигма массового вещания основывается на том, что производителям товаров приходится иметь дело с имеющей определенные потребности, но чрезвычайно инертной аудиторией – т е с "мишенью", самым неприятным качеством которой остается неустойчивость ее внимания Узнай своего клиента, затем создай узнаваемую марку, которая ему подходит, которая ему нравится, которая четко позиционируется по отношению к маркам конкурентов, и наконец, которая доступна в точках покупки, – такими были основные предписания парадигмы массового распространения информации применительно к рынкам промышленных товаров, и научный маркетинг занимался в основном совершенствованием этой концепции и критериев для практического применения

Сервисные фирмы, напротив, всегда тяготели к использованию интерактивных инструментов маркетинга Их искусство заключалось в том, чтобы правильно и быстро выполнять операции на глазах своих клиентов, зачастую даже с их помощью Основным инструментом было взаимодействие "лицом к лицу" в процессе сервисного контакта с потребителем Архитектура маркетинга в

сфере услуг, таким образом, была противоположной архитектуре, используемой при маркетинге товаров. Основные виды деятельности велись на периферии, и коммерческие взаимодействия осуществлялись вне надзора и контроля центра, как правило, слабого и плохо информированного. Ключом к успеху в сервисной сфере было эффективное использование инструментов, позволяющих повысить уровень стандартизации сервисного предложения с помощью автоматизации, составления структурных схем сервисных контактов и приведения компенсационных систем в соответствие с целями обслуживания. Иными словами, функции, которые в маркетинге промышленных товаров выполняло массовое вещание, в сфере услуг выполнялись благодаря эффективному управлению взаимодействием на входе сервисного контакта.

Основной недостаток использования средств массового вещания заключался именно в массовости этого инструмента, в том, что ему не доставало "интимности". Такие сообщения слышал весь рынок, и, следовательно, компаниям приходилось облекать свои аргументы в общую форму и использовать обобщенные термины. И поскольку эти сообщения, как правило, не учитывали персональные характеристики потребителей, последние обращали на них мало внимания, и порой для достижения довольно небольшого эффекта компании затрачивали чересчур много усилий. Компании сферы услуг, однако, редко сталкивались с этой проблемой; их проблема заключалась в эффективности контроля коммуникаций в ходе сервисного контакта. Любая реклама в мире будет сведена на нет, если на деле качество услуг оказывается плохим. Таким образом, основной задачей сервисных коммуникации, как правило, было обеспечение постоянного уровня обслуживания в самых разных сервисных средах.

Информационная эпоха породила эффективное средство, позволяющее решить основную проблему фирм, занимающихся маркетингом промышленных товаров, которая, как говорилось выше, заключалась в недостаточно тесной и личной связи с потребителями; совершенно очевидно, что оно сможет решить проблему сервисных фирм в области координации. Этим средством стала Internet, которая предлагает нам новый маркетинговый словарь, в котором различия между услугами и товарами не столь резки, как раньше (табл. 1).

Таблица 1. Изменение словаря маркетинга. В Web парадигмы товаров и услуг не разделяются

Исчезает	Появляется	Исчезает
Прежний взгляд на клиента с точки зрения производителя марки товаров	**Взгляд на клиента с точки зрения компании, использующей Web**	**Прежний взгляд на клиента с точки зрения провайдера услуг**
Имеющая определенные потребности, но инертная аудитория	Взаимодействие "один на один"	Клиент встречается с провайдером услуг лицом к лицу только во время сервисного контакта
Низкий уровень вовлечения, неустойчивое внимание	Сконцентрированное внимание	Высокий уровень вовлечения
Коммуникации, основанные на массовом вещании; трудность связи с потребителями с учетом их конкретных потребностей и характеристик	Оптимальная комбинация стандартизированных и индивидуализированных методов коммуникации	Коммуникация осуществляется на местах, плохо поддается стандартизации

Средства цифровых сетевых коммуникаций, к которым относится и Internet, имеют две основные отличительные характеристики. Во-первых, это возможность четкой адресации сообщений: коммуникационные сообщения не транслируются на всю аудиторию, которая может их получить, а напрямую адресуются конкретным личностям. Во-вторых, это внимание к реакции потребителя: коммуникации уже не средство массового вещания, поскольку они не безразличны к тому, какое влияние они оказывают на клиентов. Напротив, дальнейшие действия чрезвычайно зависят от этой реакции.

Диалоговый маркетинг

Если упомянутые выше две характеристики сосуществуют эффективно, средство информации обладает потенциалом ведения диалога. Знак того, может ли то или иное средство маркетинговых коммуникаций использоваться для диалога, находится в третьем раунде обмена сообщениями. Первый раунд — вступление, исходное сообщение фирмы; второй раунд — реакция потребителя. И только третий раунд показывает, считать ли этот обмен диалогом, или просто две стороны сообщают друг другу ту или иную информацию. Тестом в данном случае служит то, приняла ли во внимание фирма, предлагающая свой продукт, в своем последующем сообщении то, что было высказано потребителем во втором раунде.

Диалог делает тесную взаимосвязь между фирмами и потребителями их продуктов неизбежной. Если средства массового вещания продолжают распространять сообщения несмотря на отсутствие интереса аудитории к ним, диалог, как это было сказано выше, прерывается сразу после того, как из него выйдет одна из сторон. Если обе стороны ведут диалог умно и с пониманием, возникает потребность в самокоррекции, которая позволяет сделать их взаимосвязь более близкой. А при цифровом диалоге, при котором сообщения обеих сторон передаются с помощью "умной" техники и машин, такой переход к тесной связи осуществим практически без каких-либо затрат. Иными словами, машина способна практически бесплатно узнавать и запоминать предпочтения и возможности других. Когда в качестве агентов покупателей и продавцов функционируют машины, это приводит к более высокому уровню соответствия задач и предложений и к лучшей координации маркетинговой системы. Таким образом, проблема, связанная с предоставлением услуг на постоянном уровне, в значительной мере зависит от того, в какой степени сервисная фирма способна перевести свои сервисные контакты в Web, например использовать подключенные к сети кассовые аппараты, системы интерфейсного кабельного телевидения в гостиницах, специальные розничные киоски или традиционный Web-сайт.

Препятствия для ведения диалогового маркетинга

Первыми начали работать в Web отрасли сферы услуг, в которых контакт с клиентом требует четкого обслуживания с постоянным уровнем качества и широкого доступа к информации, — например, брокерские услуги, проведение платежей и розничная торговля в тех категориях, в которых необходимы значительные запасы готовой продукции, скажем, например, книгами и компакт-дисками. Однако отметим, что не следует слепо копировать опыт *Amazon* в других сервисных отраслях. Существует целый ряд определенных ограничений, мешающих приспособить Web-коммуникации к потребностям многих сервисных отраслей. Рассмотрим три типа таких ограничений.

Во-первых, внимание аудитории, которую охватывает Web, носит намного более фрагментированный характер, чем характер аудитории массового вещания. Поскольку даже ребенок способен создать свой Web-сайт, а каждый молодой человек, имеющий более или менее полное представление о публикации материалов в Web, может собрать средства для этого, создание содержания этой всемирной сети остается чрезвычайно бурным и неуправляемым процессом, который скорее

разъединяет аудиторию и делит ее на отдельные сегменты, чем объединяет Намного проще представить себе сервисную фирму, работающую с использованием Web, чем решить проблемы коммуникации, связанные с тем, чтобы она была замечена количеством людей, достаточным для достижения эффекта масштаба производства, и компания стала реально действующим предприятием

Во-вторых, если клиент настроен на интерактивность, затраты на ее достижение могут оказаться непосильным для организации Несомненно, электронную почту использовать легче, чем телефон Однако не следует забывать, что клиент ожидает, что он будет говорить, будет услышан и ему непременно ответят Только немногим фирмам, использующим цифровые средства коммуникации, удалось решить проблемы, связанные с расширением управления диалогом, необходимым для создания тесной взаимосвязи с клиентами, для стимулирования взаимоотношений с ними, для формирования потребительских объединений Ожидания клиентов относительно обслуживания при ведении интерактивного диалога резко возрастают, и обмануть эти ожидания и разочаровать людей очень легко

В-третьих, по сравнению с телевидением Web действительно довольно скучна Несмотря на то, что она способствует более чем когда либо близкому диалогу с потребителями и их общению между собой, она, как средство коммуникации, не способна стимулировать активное эмоциональное участие или фантазии пользователей Это инструментальное средство коммуникации, инструмент для действия, но сама по себе на это действие не вдохновляет

Наличие описанных выше и множества других ограничений в некоторой мере объясняет, почему использование Web пока не нанесло сервисной индустрии значительного материального вреда Ее уже используют авиакомпании для того, чтобы отвоевать часть контроля над взаимоотношениями со своими клиентами у туристических агентств, вновь создаваемые компании — для того чтобы ограничить банковский контроль над происхождением кредитов, выданных под залог, банки — для того чтобы сократить затраты на содержание сетей филиалов благодаря ведению банковских операций электронным способом, аптеки — для того чтобы сократить затраты на выписку рецептов на лекарства для лечения хронических заболевания, но пока во всех этих случаях ее негативное влияние не носит материального характера Несмотря на активную пропаганду и рекламу Internet-компаний ни в одной из этих сервисных сфер объем бизнеса в электронном режиме не превышает показателя ошибки округления при ведении дел традиционным способом

По всей вероятности, наиболее важное использование Internet в коммуникативных целях не получит широкой огласки Некоторые из самых результативных диалогов в Web ведутся как бы на заднем плане жизни потребителей Иногда при этом человеческая аудитория полностью игнорируется, диалог ведется непосредственно между компьютерами пользователей и системами провайдеров услуг и не менее далек от человеческого понимания, чем, например, водопроводное дело Примерами могут служить услуги по регулярной оплате счетов, автоматизированному пополнению запасов хозяйственных товаров, покупке с использованием бота (бот — устройство, применяемое для "прочесывания" Web с целью поиска наиболее выгодной сделки при приобретении того или иного наименования товара), управлению временем, составлению графиков встреч и выборочной публикации новостей и информации

Заключение

По наблюдению Джима Барксдейла, бывшего исполнительного директора компании *Netscape*, Internet представляет собой "огромное и постоянно преобразующееся явление" [10] Как очевидно из этого материала, сфера услуг, как и другие секторы экономики, от нововведений, провозглашающих власть Web, может пострадать — попасть под удар и понести ущерб

Мы обсудили три последствия появления Web для сервисной экономики Во-первых, мы выяснили, как изменится политика ценообразования в сфере услуг после перехода от установления официальных цен, единых для всех клиентов, к дифференцированному ценообразованию, а также к назначению цен по инициативе клиентов Мы увидели, что структура распределения будет реорганизована во многих отраслях экономики и многие границы сервисных фирм будут изменены вследствие передачи части их функций другим фирмам для выполнения отдельных операций по договорам либо в результате создания альянсов Мы убедились, что коммуникации, связывающие потребителей и сервисные фирмы, станут более тесными, и взаимосвязи с клиентами, по всей вероятности, в будущем станут прямыми и более прочными благодаря огромным возможностям новейших информационных технологий

Тем не менее, существуют определенные ограничения возможностей Internet, и поэтому наш материал завершается в весьма сдержанных тонах Известно, что Билл Гейтс широко распространил и популяризировал идею о том, что Web – это предшественник эры "капитализма без разногласий" Если он прав, для фирм, продающих свои товары и услуги, это весьма тревожный сигнал, поскольку рынки без разногласий – это, как правило, рынки без маркетинга Так, для нормального функционирования крупных фондовых рынков и товарных бирж, торгующих контрактами на поставки потребительских товаров, требуются очень незначительные маркетинговые усилия Именно плохо действующие рынки, такие как рынок политических идей или развлечений и удовольствий, привлекают рекламодателей, публицистов, промоутеров, дистрибьюторов, исследователей рынка и представителей прочих подобных профессий Инструменты информационной эпохи, на первый взгляд, разработаны таким образом, что должны повысить эффективность таких рынков и снизить значение маркетинга Однако, к счастью для этой деятельности, им по-прежнему приходится мириться с несовершенством человеческой природы и недостатками технологий Несомненно, Internet способна помочь рынкам работать лучше, но она не сделает их работу идеальной

БИБЛИОГРАФИЯ

1. John Deighton, Patrick Barwise, "Digital Marketing Communications", in Jerry Wind, Vijay Mahajan (eds) *Digital Marketing* (New York John Wiley and Sons, 2003)
2. John Deighton, "Note on Marketing and the World Wide Web", ситуация для анализа 9-597-037 (Boston Harvard Business School Publishing, 1999)
3. Peter Pirolli, Stuart Carol, "Information Foraging", *Psychological Review*, October 1999
4. Timoty K Baker, "A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics", *Decision Sciences*, 30, 1999, p 1239–1264
5. Youngme Moon, "Onsale, Inc ", Ситуация для анализа 9-599-091 (Boston Harvard Business School Publishing, 1999)
6. Факты приведены по работам Das Narayandas, V Kasturi Rangan, "Dell Computer Corporation", Ситуация для анализа 9-596-058, 1995, V Kasturi Rangan, "Dell Online", Ситуация для анализа 9-598-116, 1998 (Boston Harvard Business School Publishing)
7. Peter Drucker, *The Practice of Management* (New York Harper and Row, 1954), Друкер П Ф , Практика менеджмента Пер с англ – М Издат дом "Вильямс", 2000 – 398 с
8. "Riding the Storm", *Economist*, November 6, 1999, p 63–64
9. Ibid
10. Steve Hamm, "Kim Barksdale, Internet Angel", *Business Week*, May 10, 1999, p 60–62

■

ЧАСТЬ V
Задачи менеджеров высшего звена

Глава 15
Управление персоналом в сервисных организациях

Известное высказывание "Люди — самый ценный актив фирмы" не совсем правильно Стоящие, нужные люди — вот самый ценный актив

— Джим Коллинз

Компании, придерживающиеся верной политики по отношению к персоналу, ведут верную политику и по отношению к своим акционерам

— Роберт Леверинг, Милтон Московиц

Среди самых сложных и нужных профессий в сфере обслуживания существуют так называемые *должности граничного охвата*, людей Занимающих эти должности часто называют *бойцы передовой*, или *фронтмены* Люди, работающие на них, должны уметь быстро и эффективно выполнять все операционные задачи и при этом вежливо общаться с клиентами и быть полезными для них Поэтому многие сервисные контакты чреваты ситуациями, когда потребности трех частично конфликтующих сторон — потребителей, обслуживающего персонала и самой сервисной компании — вступают в противоречие Если рабочие задачи плохо спланированы или их выполняют неподходящие для такой работы люди, то существует значительный риск, что такие работники будут постоянно находиться в состоянии стресса и, следовательно, их труд не будет продуктивным

Публикуемые исследования и статьи по вопросам кадрового управления в сфере обслуживания, встречающиеся в деловой прессе, как правило, посвящены работе с персоналом, непосредственно контактирующим с клиентами Это совсем не удивительно, поскольку

именно эти работники постоянно на виду Ведь именно они — те "актеры", которые в процессе обслуживания клиентов, по сути, каждый раз играют свою роль "на сцене" Однако сегодня постоянно растет количество контактных должностей для сервисных центров, осуществляющих обслуживание по телефону В этих случаях обслуживающий персонал общается с клиентами не "лицом к лицу", а скорее "ухом к уху", и клиент слышит лишь голос собеседника В таких ситуациях деятельность работника скорее сродни работе актера, участвующего в радиопостановке Однако эффективность "игры" в данном случае по-прежнему остается жизненно важным элементом качественного сервисного обслуживания, и подбор персонала также требует огромного внимания

А что же сказать о тех работниках, которые практически никогда не контактируют с клиентами своей фирмы? В определенном смысле их работа скорее напоминает деятельность рабочих производственной сферы Однако, подобно рабочим сцены в театре, многие из них в реальном времени оказывают поддержку коллегам, непосредственно контактирующим с потребителями, и любые недостатки и недочеты в их работе быстро, а порой просто немедленно, заметны клиентам и оказывают на них негативное воздействие Таким образом, их действия можно рассматривать как деятельность по обслуживанию внутренних клиентов, которые, в свою очередь, обслуживают клиентов внешних

Результаты многочисленных исследований качества сервиса в значительной мере способствовали повышению осведомленности менеджеров высшего звена о ключевой роли обслуживающего персонала как в формировании у клиентов чувства удовлетворения услугами фирмы, так и в ситуациях, связанных с выходом из проблемных ситуаций, неизбежных в большинстве сервисных процессов В среде менеджеров также постоянно усиливается убеждение, что реальное конкурентное преимущество для любой сервисной фирмы предоставляет именно мотивированный и преданный персонал, который поддерживает цели своей компании, понимает, насколько его работа — прямо или косвенно — влияет на степень удовлетворения клиентов, обладает всеми навыками и инструментами, необходимыми для эффективной и качественной работы

В этой главе мы рассмотрим сервисный персонал как один из важнейших и неотъемлемых элементов сервисного менеджмента и продемонстрируем огромную роль человеческих ресурсов, подробно обсудив следующие вопросы

1. Почему менеджерам высшего звена следует рассматривать затраты на персонал как вложения, которые принесут фирме немалые дивиденды, а не как расходы, которые необходимо свести к минимуму?
2. В чем стратегическая важность процедур найма, отбора, обучения, мотивации и умения удерживать квалифицированный персонал?
3. Что подразумевается под управленческими моделями контроля и вовлеченности?
4. В каких ситуациях компании следует воспользоваться стратегией расширения полномочий сервисного персонала и каковы преимущества и последствия применения этой стратегии?
5. Каким образом разные подходы к управлению персоналом влияют на удовлетворение клиентов и на эффективность их удержания?

Человеческие ресурсы — актив, достойный инвестиций

Практически каждый из нас может рассказать жуткую историю об ужасном опыте столкновения с той или иной сервисной компанией, и, как правило, люди очень любят такие рассказы При этом, если очень попросить, те же самые люди обычно смогут вспомнить и о случае, который стал для них приятной неожиданностью И сервисный служащий всегда играет в таких рассказах ведущую роль — либо как невнимательный, некомпетентный, злобный грубиян, либо как настоящий герой, пришедший на помощь в трудную минуту, который смог разглядеть потенциальную проблему и сделал все возможное, чтобы клиент получил то, что ему было нужно, был вежлив, обходителен и профессионален Вспомните о последних случаях, когда лично вам приходилось пользоваться услугами сервисных организаций. Бывало ли, что сотрудники обращались с вами (либо в ходе личного контакта, либо по телефону) совершенно не так, как вы того ожидали, или, напротив, были удивительно любезны и компетентны?

Как потребители услуг мы с вами общаемся в основном с сервисными работниками низового уровня, а не с менеджерами Так, в универмаге вас обслуживают продавцы, а не их бригадир А с кем вы общаетесь, придя в ресторан быстрого обслуживания? Отнюдь не с вице-президентом компании, а скорее с юным кассиром Позвоните в фирму, предоставляющую профессиональные специализированные услуги, и вам, скорее всего, ответит секретарь того чрезвычайно занятого специалиста, с которым вы, собственно, хотели поговорить (при этом скорее всего он будет очень занят, и вам придется оставить сообщение) А когда вы приходите в банк (если вы все еще посещаете его лично), то, по всей вероятности, чаще всего имеете дело с кассиром, клерками или служащим отдела кредитования. И, как правило, нужно быть действительно очень важной персоной, чтобы по прибытии в большой отель вас лично поприветствовал его главный управляющий

Многие сервисные организации используют лозунг "Люди — наш главный актив", однако лишь некоторые из них действуют так, будто их высшее руководство действительно разделяет эту точку зрения Следует, однако, отметить, что успех большинства процветающих сервисных компаний основан на постоянном внимании к эффективному менеджменту человеческих ресурсов, в частности к вопросам найма, отбора, проведения тренингов и удержания лучших работников. Стиль управления и корпоративная культура этих организаций бывают совершенно разными, однако, признайте, что качество личного контакта в процессе обслуживания играет чрезвычайно важную роль для повышения уровня удовлетворения потребителей услугами (особенно в компаниях, предлагающих услуги, требующие высокой степени контакта), а в частных фирмах служит одним из путей достижения конкурентного преимущества

Для преуспевающих сервисных компаний характерна отличающая их от других культура обслуживания и руководства, разработка менеджерами высшего звена ролевых моделей для персонала и активное привлечение менеджеров по персоналу к принятию стратегических решений Служащие таких фирм рассматриваются скорее как ресурс, в который необходимо инвестировать средства, нежели как часть сметы, расходы на которую следует сводить к минимуму Их наделяют широкими полномочиями самостоятельно принимать решения без постоянных консультаций с вышестоящим работником Хол Розенблат, владелец сети преуспевающих туристических агентств, в своей книге *Customer Comes Second* приводит веские доводы в пользу того, что основное внимание в сервисной компании должно уделяться именно персоналу. Он пишет: "Только тогда, когда человек на собственном опыте знает, что значит быть первым в глазах других людей, он может искренне разделить это чувство с другими" [1]. В сервисных компаниях часть сотрудников часто обслуживают внутренних поставщиков и

внутренних клиентов, работая "за кулисами" и поддерживая действия коллег "на сцене", которые непосредственно контактируют с потребителями.

Посещая предприятия сферы обслуживания, предлагающие услуги с высокой степенью контакта между сотрудником и клиентом, мы, как правило, помним о роли персонала, работающего "на сцене", и нередко забываем о других аспектах сервисного процесса. А во многих ситуациях услугу создают именно работники "за кулисами". Один и тот же сотрудник сервисной организации может играть несколько ролей, например, быть частью сервисного продукта и частью системы предоставления услуги, выступать в качестве консультанта, учителя и маркетолога; если же клиент ведет себя неподобающим образом, служащий может стать даже "полицейским" (например, вывести пьяного из бара). Однако обслуживающий персонал нередко играет важную роль и в сервисных сферах, в которых взаимодействие клиента с персоналом менее тесно, например, если потребитель общается с компанией по телефону, а голос агента становится единственной формой контакта между этими людьми.

Должности граничного охвата

Персоналу, непосредственно контактирующему с клиентами, приходится работать над достижением как операционных, так и маркетинговых целей. С одной стороны, он должен помогать "производить" сервисный продукт; с другой — ему нередко приходится заниматься его сбытом (например, сказать посетителю ресторана: "У нас сегодня очень хороший десерт, прекрасно подходящий к заказанному вами основному блюду", клиенту станции техобслуживания: "Мы можем вымыть ваш автомобиль, пока чинится двигатель", или клиенту банка: "Сейчас самое время открыть отдельный счет для сбережений на образование ваших детей"). Кроме того, с точки зрения потребителей сервисный персонал часто становится неотъемлемым элементом сервисного контакта. Короче говоря, работник компании в сфере услуг может выполнять тройную функцию и одновременно быть специалистом по выполнению той или иной операции, продавцом и частью сервисного продукта.

Такое множество ролей — явление, получившее название "граничный охват", — нередко ведет к ролевым конфликтам среди работников, особенно когда они ощущают себя в одинаковой степени тесно связанными как с клиентами, так и с менеджерами и другими работниками фирмы [2]. В общем и целом организациями, услуги которых требуют тесного контакта между персоналом и клиентами, управлять намного труднее, чем компаниями с низким уровнем контакта. Вследствие значительного влияния человеческого фактора в них намного сложнее обеспечить постоянство сервисного процесса, что сильно усложняет задачу людей, отвечающих за деятельность по повышению производительности и качества обслуживания. Во врезке "Результаты исследований" рассказывается, каким образом работники сервисной компании, в которой обслуживание клиентов ведется по телефону, справляются с неизбежным противоречием между продуктивностью и качеством обслуживания.

Отражая эти сложности, можно выделить ряд характеристик, которые необходимо учитывать при найме и подготовке персонала, который будет работать на должностях граничного охвата. К ним относятся навыки межличностного общения, внешний вид и опрятность (если предполагается личный контакт с клиентом), знание продукта и операций, способности к организации продаж и к сотрудничеству (например, совместная работа с клиентами для создания желаемого сервисного продукта). Дополнительными характеристиками, особенно ценными, если речь идет о продажах, будут умение улавливать невербально выраженную информацию (например, жесты клиента) и способность корректировать свое поведение в зависимости от ситуации. Таким образом, можно сказать, что для эффективного исполнения служебных обязанностей на

должности граничного охвата сотрудник *непременно* должен обладать как техническими навыками, так и навыками межличностного общения [3].

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Производительность и качество работы персонала, непосредственно контактирующего с клиентами

Что влияет на производительность и качество работы персонала, непосредственно контактирующего с клиентами в ходе сервисного контакта? Не приводит ли к негативным дисфункциональным последствиям напряжение, которое испытывают эти работники из-за противоречивости требований клиентов и менеджеров? Какие ресурсы помогают противостоять этому негативному воздействию? В поиске ответа на эти вопросы профессор Джэйдин Синг университета *Case Western Reserve* провел исследования среди сотрудников, постоянно контактирующих с клиентами и работающих на полную ставку в телефонной сервисной службе одной из компаний, предоставляющей финансовые услуги.

Характер работы этих сотрудников предполагал координацию задач с коллегами и регулярные указания и распоряжения от непосредственного начальника. От них ожидали выполнения определенной нормы, и время от времени проводили проверку соответствия качества их работы установленным в компании стандартам. Рабочую обстановку этих сотрудников можно было охарактеризовать как стрессовую: часы работы продолжительны, работник постоянно на виду, ресурсов недостаточно, постоянно необходимо выполнять довольно высокую норму и намеченные руководством цели.

Все работники получили по домашнему адресу исследовательский пакет, включающий анкету, сопроводительное письмо от исследователей, подтверждающее их право на участие в исследовании, письмо президента компании и конверт с марками и адресом исследователей. Всем участникам была гарантирована анонимность результатов опроса, и их попросили заполнить анкету дома. Ответы были получены от 306 работников, что составило 30% от всех участвующих в опросе.

Анкета включала несколько шкал, составленных для оценки следующих аспектов.

- Основные факторы, вызывающие ролевой стресс, оценивались на основе чувства неопределенности, которое работники испытывали как по отношению к компании (по таким показателям, как гибкость задачи, приоритеты, рабочая загрузка и возможности карьерного роста), так и по отношению к клиентам (характер взаимодействия, объем предлагаемых услуг, действия в случае конфликтов, противоречий и критики; презентация сильных сторон компании). Факторы, вызывающие стресс, позволили также оценить уровень ролевого конфликта, часто возникающего у исследуемой категории работников, которым нередко приходится удовлетворять противоречащие одна другой потребности разных отделов компании, испытывая при этом недостаток подготовки и ресурсов, необходимых для выполнения нужного объема работы на надлежащем уровне.
- С помощью оценки кризисных тенденций измерялось эмоциональное отношение работников к представителям высшего менеджмента компании (страх, отчужденность, эмоциональное истощение за счет постоянного стремления выполнить требования) и к клиентам (напряжение, безразличие, рабочие перегрузки).

- Качество контроля над выполнением задач и поддержка руководства оценивались на основе воспринимаемой исследуемыми работниками способности влиять на эффективность их работы и на связанные с нею решения, а также с учетом того, как ими воспринимался уровень справедливости начальника, степень его поддержки и его компетентность
- Последствия пребывания в должности оценивались на основе уровня приверженности исследуемого персонала к своей компании и вероятности ухода этих работников с работы
- Производительность и качество работы Производительность оценивалась как по итогам контактов работника с клиентами (автоматически измеряемое время контакта с клиентом, выполнение установленных норм и целей, четкость выполнения определенных процедур), так и по эффективности внутренней работы (аккуратность заполнения форм и бланков и ведения документации, соблюдение правил и процедур, принятых в компании) Качество работы оценивалось на основе способности работников формировать у клиентов чувство доверия, проявлять к ним внимание и практиковать индивидуальный подход Оценивалось также умение работников помогать клиентам, выходя при этом за рамки своих должностных обязанностей, и удовлетворять их потребности, даже если это ставит под угрозу достижение целей производительности (т е ставить интересы потребителей во главу угла), а также их умение предоставлять точную информацию

Результаты исследования показали, что производительность исследуемого персонала практически не зависит от кризисных тенденций, но испытывает сильное негативное влияние вследствие конфликта между ресурсами и потребностями, а также вследствие ролевой неоднозначности в процессе взаимоотношений с клиентами По мнению Джэйдипа Синга, эти работники стремятся поддерживать определенный уровень продуктивности даже перед угрозой возникновения кризисной ситуации, поскольку данный аспект очень видим и от него зависит оплата их труда и их способность удержаться на данной должности С другой стороны, качество работы этого персонала, которое не так просто оценить и которое менее заметно, в кризисные моменты контактов с клиентами страдает очень серьезно Самым неожиданным результатом описанного выше исследования стала выявленная зависимость между степенью приверженности работника к своей компании и качеством обслуживания Итоги исследования указывали на то, что преданные компании сотрудники часто довольно безразлично относятся к клиентам, и наоборот Было также выявлено, что более тщательный контроль и активная поддержка начальства позволяют защитить персонал от ролевого стресса и кризисных ситуаций и предотвратить возможность возникновения у них мысли об уходе с работы, усиливая при этом их позитивное отношение к своей деятельности и к фирме

Источник Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, April 2000, p 15–34

Эмоциональный труд

Сервисный контакт не ограничивается технически правильным выполнением рабочих задач и операции Он зависит также от таких человеческих качеств, как манера поведения, вежливость, сочувствие и т д Это приводит нас к такому понятию, как *эмоциональный труд*, который был впервые предложен Арли Хочшилд в ее книге *Managed Heart* В этой книге это понятие определяется как акт выражения в процессе сервисной операции социально желаемых эмоций [4] Так, например, на одних

должностях обслуживающий персонал обязан обращаться с клиентами как можно дружелюбнее, на других — уметь выражать сочувствие, сопереживание, искренность, а порой даже демонстрировать некоторое самоуничижение. Необходимые эмоции должны выражаться как на лице сотрудника, так и в его жестах Проблема в данном случае заключается в том, что на самом деле работники далеко не всегда их испытывают, и, стараясь отвечать ожиданиям клиентов и через силу выражая их, они иногда ощущают по этой причине немалую психологическую нагрузку В наихудших случаях политика компании, выдвигающая подобные требования к персоналу, приводит к возникновению вопросов этического характера, в частности, в каких пределах фирма может контролировать и определять социальные аспекты служебных взаимоотношений ее сотрудников [5]

Персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, использует так называемые "правила самовыражения" как при "актерской игре", так и при выражении своих спонтанных и истинных эмоций [6] Эти правила самовыражения обычно отображают нормы, установленные или в обществе в целом, — причем в разных культурах они могут варьироваться, или в конкретной организации и даже для конкретной должности Так, например, как клиенты мы ожидаем разного отношения со стороны медсестры и налогового инспектора Ожидания могут также зависеть от характера конкретного сервисного контакта (например, какой реакции вы ожидаете от официанта, когда сообщите ему, что в заказанном вами стакане воды плавает муха?) Работа сервисных работников требует от них выражения чувств, которых они на самом деле часто не испытывают, их "игра" должна включать убедительные вербальные или невербальные свидетельства искренности их эмоций (выражение лица, жесты, тоновая окраска голоса) Некоторым людям этому приходится учиться, другие по природе своей — прирожденные актеры При "глубоком проникновении в роль" человек нередко психологически заставляет себя входить в состояние, при котором он на самом деле начинает испытывать "требуемые" эмоции В сервисном контексте для этого надо попробовать представить себе, что ощущает в данный момент ваш клиент. В некоторых условиях поставщики услуг испытывают ожидаемые эмоции спонтанно, и им не приходится "играть роль", например пожарник, конечно, искренне жалеет пострадавшего ребенка, которого только что вынес из объятого огнем здания

Менеджеры персонала должны понимать, что такой эмоциональный труд, которым приходится заниматься день за днем, может быть стрессовым для служащих, ежедневно выражающих чувства, которых они на самом деле не испытывают. Между тем, с точки зрения маркетинга, отсутствие у работника ожидаемых потребителем эмоций может вызвать недовольство клиентов, которые воспринимают это как безразличие по отношению к ним, и способно принести немалый вред компании. В связи с этим перед менеджерами персонала стоит сложная и важная задача. максимально точно определить, чего именно ожидает клиент, нанять наиболее подходящих для этой работы людей и тщательно подготовить их К. Грэйсон пришел к выводу, что инвестиции в стратегии управления персоналом (они могут быть весьма значительными) наиболее важны в тех сервисных ситуациях, в которых взаимодействие сотрудников компании с клиентами носит долговременный характер, и несколько менее важны, если контакты проходят в форме отдельных сделок, т е. когда вероятность новой встречи двух сторон незначительна [7]

Если же сервисный работник оказался свидетелем аварийной ситуации, повлекшей за собой смерть либо ухудшение здоровья его коллег или клиентов, для того, чтобы восстановить утраченную способность выражать необходимые эмоции, ему понадобится помощь профессионального консультанта. Специальные тренинги, на которых людей учат управлять своими эмоциями, чаще всего проводятся среди персонала таких

служб, как полиция, пожарные части, пункты скорой медицинской помощи и т.д., поскольку им постоянно приходится сталкиваться с подобными ситуациями в процессе ежедневной деятельности. Менеджерам таких сервисных компаний необходимо помнить о постоянном эмоциональном напряжении, в котором находятся их сотрудники, и искать пути его снижения (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы").

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Снижение риска эмоционального стресса в подразделениях неотложной медицинской помощи

Представьте себе на минуту, что должна чувствовать молоденькая медсестра скорой помощи, рассказывающая в телевизионном репортаже репортеру о критическом состоянии одной из жертв автомобильной аварии. Совсем недавно он поступил в отделение интенсивной терапии бостонской больницы *Beth Israel*, и до сих пор неизвестно, выживет ли.

> Встречаются пациенты, которые волнуют тебя больше других,... как, например, этот человек. Ты не знаешь его имени, не знаешь, есть ли у него семья,... но тебя беспокоит, ждет ли его кто-нибудь дома... На нашей работе приходится учиться заглушать в себе такие чисто человеческие эмоции... И к этому привыкнуть нельзя!

Менеджеры бостонской больницы осознают, что подобные события чреваты немалым эмоциональным вредом для их сотрудников, поэтому предприняли шаги, направленные на снижение психологического стресса их медсестер. Отделения скорой помощи считаются наиболее стрессовым местом работы для медсестер, но они имеют одно важное преимущество: ситуация здесь меняется ежеминутно. Вот что сказал менеджер одной из таких больниц: "Бывает, мои люди уходят с работы в конце худшего из худших своих дней, зато следующий день будет абсолютно другим".

Чтобы дать медсестрам возможность в какой-то мере управлять своей деятельностью, им каждый день разрешают выбирать, в каком из трех разных отделений они хотят сегодня работать: в интенсивной терапии, на выполнении вспомогательных функций или на приеме больных (т.е. принимать решения, нуждается ли поступивший пациент в немедленной помощи или может подождать, пока у старшего медицинского персонала появится возможность его осмотреть).

Еще один способ снизить стресс в работе медсестер: их поощряют принимать участие в работе, не связанной прямо с уходом за пациентами. "К кризисным ситуациям приводило обычно то, что человеку приходилось без перерывов ухаживать за больными по 40 часов в неделю (а они работают через неделю)", — говорит одна из менеджеров низового медицинского персонала в отделении скорой помощи. Она заметила, что работники, которые занимались другими видами деятельности, кроме основного, и работали и на других участках, реже жаловались на стресс и были больше удовлетворены своей работой. "Очень важно хотя бы несколько часов в неделю заниматься каким-то другим видом работы". Поэтому почти все медсестры отделения скорой помощи бостонской больницы в течение рабочей недели занимаются какой-либо деятельностью, близкой, но отличной от их основного круга обязанностей. Это работа с жертвами насилия и в группах обучения пациентов, деятельность по обеспечению гарантий качества обслуживания и т.д.

Источник: Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p. 336–337

Рабочие задачи и наем персонала

Основная цель формирования рабочих задач заключается в исследовании требований операционного процесса, природы покупательских потребностей, нужд и возможностей служащих и технических характеристик операционного оборудования, в результате чего составляются описания рабочих задач (или должностные инструкции), которые позволяют обеспечить максимальный баланс всех этих разных и порой конфликтующих между собой потребностей.

Наем подходящего персонала

Среди людей идеальных и универсальных работников не существует. Во-первых, некоторые специальности в сфере обслуживания требуют определенной квалификации, а не просто проведения тренинга для работника уже после зачисления его в штат. Школьный учитель может получить работу портье, однако обратная ситуация возможна только в том случае, если работник отеля имеет педагогическое образование. Во-вторых, на разные должности, даже в пределах одной фирмы, следует нанимать людей с разными личностными характеристиками. Яркая, активная личность будет хорошо чувствовать себя и эффективно работать на должностях, предполагающих постоянные контакты с новыми клиентами; скромный и застенчивый человек лучше справится с работой "за кулисами", взаимодействуя в основном с коллегами. Люди, которые любят физическую активность, лучше справляются с работой официанта или посыльного, чем с малоподвижной работой агента по бронированию билетов либо кассира в банке. Роберт Леверинг и Милтон Московиц, например, пишут: "Компании, которая подходила бы каждому, не существует. Это особенно относится к известным и преуспевающим компаниям, поскольку они имеют свой характер и свою культуру. Такие компании, в которых работают сплошь выдающиеся, яркие личности, привлекают людей определенного склада и одновременно отпугивают других" [8].

Критерии подбора и найма персонала должны отражать природную склонность человека к конкретной деятельности и его способность технически решать поставленные перед ним задачи. Это вновь возвращает нас к понятию эмоционального труда и описанию сервисной сферы с использованием театральной метафоры. Компания *Walt Disney*, работающая в индустрии развлечений, вообще использует в кадровой работе термин *кастинг* (буквально "выбор", процедура подбора актеров. — *Прим. перев.*) и сразу оценивает претендентов на основе их потенциальных способностей к работе "на сцене" или "за кулисами". Люди, относящиеся к первой категории (их называют *актерским составом*), назначаются на должности, на которых их внешние данные, личностные характеристики и навыки реализуются эффективнее и ярче всего.

Стараясь как можно больше ориентироваться в своей деятельности на клиентов, некоторые компании в сфере услуг проводят своих работников, непосредственно контактирующих с клиентами, через так называемые "школы обаяния". Таким образом они пытаются воспитать внимательный, благожелательный и дружелюбный обслуживающий персонал, понимающий потребности и желания клиентов. Чтобы добиться желаемого стиля поведения, можно использовать комбинацию рычагов контроля и материальных стимулов. Следует, однако, сказать, что менеджеры по управлению персоналом пришли к однозначному выводу — если можно научить персонал хорошим манерам, постоянной улыбке и контакту взглядом с собеседником, то теплому отношению научить нельзя. А на самом деле, известно, что холодная и неискренняя улыбка порой хуже, чем ее полное отсутствие. Таким образом, остается единственный реальный выход — изменить критерии, используемые организацией при найме персонала, и принимать на работу прежде всего добрых и приветливых по своей природе

людей Как заметил Джим Коллинз (в дополнение к цитате, приведенной в эпиграфе к этой главе) "Подходящие работники — это люди, которые ведут себя правильно в любом случае, ибо это проистекает из их характера и отношения к работе, а не вынуждаемые к этому различными средствами контроля и поощрения" [9]

Что же делает высокую эффективность сервисных работников столь специфическим явлением? Часто это то, чему нельзя научить, качества, присущие людям по природе, которые они принесут с собой в любую фирму и к любому работодателю Как сказал один добившийся больших успехов сервисный работник "Энергии нельзя научить, с этим качеством необходимо уже нанимать Нельзя научить шарму, внимательности к мелочам, профессиональной этике, аккуратности Некоторые из этих качеств можно усилить в ходе тренингов на рабочем месте или предложив какие-либо стимулы Но для этого они должны изначально присутствовать в характере, в природе человека" [10]

Как логическое заключение к сказанному можно добавить, что сервисные компании, успех которых в большой мере зависит от человеческих качеств персонала, непосредственно контактирующего с клиентами, должны с особой тщательностью подходить к отбору и найму подходящих для этой деятельности людей Как часть этой стратегии компании сферы услуг следует также пересмотреть свои объявления о найме персонала и подчеркнуть в них необходимость наличия у кандидата тех или иных качеств характера, а не только концентрировать внимание на технических аспектах и былых заслугах (если таковые имеются)

Процедуры и критерии найма

Во многих прогрессивных компаниях сегодня пришли к заключению, что процесс отбора должен начинаться не с самого кандидата, а с человека, отвечающего за его наем По сути, именно эти люди должны обеспечивать, чтобы новые решения о найме персонала отражали и усиливали отличительную корпоративную культуру компании Вспомним, пример компании *Southwest Airlines*, которая уже не первый год оценивается как одна из фирм США, в которых лучше всего работать [11] Каждый сотрудник, принятый на работу отделом по работе с людьми (заметим, что в компании не используются традиционные термины "отдел кадров" или "отдел во работе с персоналом"), имеет опыт работы в маркетинге или обслуживании клиентов Такая маркетинговая ориентация проявляется и в постоянном проведении внутрикорпорационных исследований в описаниях рабочих задач и критериев отбора людей, в ходе которых перед каждым отделом ставится вопрос· "Каких сотрудников вы ищете?" вместо того, чтобы говорить им "Вот то, что, по нашему мнению, вам нужно" *Southwest* приглашает будущих непосредственных начальников и людей, которым придется тесно сотрудничать с рассматриваемыми кандидатами, к участию в проведении интервью с ними и в процессе отбора Несколько реже компания приглашает на внутренние собеседования с кандидатами на должность стюарда постоянных пассажиров авиалиний, задача которых заключается в том, чтобы донести до них, что больше всего ценят клиенты компании. Сотрудники отдела по работе с людьми признались, что были просто поражены тем, с каким энтузиазмом и вдохновением эти чрезвычайно занятые люди принимают их приглашения, и с каким желанием и готовностью тратят свое личное время на выполнение своей миссии

Тщательность и внимание к проведению интервью кандидатов на вакантные должности в компании *Southwest Airlines* повышаются год от года, возможно, самый новаторский подход практикуется в отборе стюардесс и стюардов Однодневный визит претендентов в компанию обычно начинается с того, что их собирают в группу; ри этом сотрудники отдела по работе с людьми внимательно следят за тем, как они

общаются между собой (следующий шанс сделать это появится у них во время обеда). Поскольку обычно идет поиск работников сразу на несколько вакансий, вполне возможно, что будут выбраны все члены группы (или, напротив, ни один из них)

Затем следует серия индивидуальных интервью Каждый из участников на протяжении дня проходит три персональных собеседования, чтобы выявить тип поведения претендента Основываясь на информации, предоставленной работниками компании и руководителями низового звена в определенной должностной категории, интервьюер оценивает восемь—десять конкретных критериев для той или иной должности Так, будущие стюардессы могут оцениваться по таким качествам, как готовность брать на себя инициативу, внимательность, гибкость, умение правильно оценивать людей, искренность, нацеленность на высокое качество обслуживания клиентов, умение работать в команде Чтобы выявить у претендента эти качества, интервьюер составляет вопросы ситуативного характера Как объяснил один из интервьюеров, цель данного подхода заключается в том, чтобы определить характер поведения кандидата в прошлом

> 20 летняя претендентка на должность стюардессы как правило, не имеет опыта такой работы Поэтому, вместо того чтобы спрашивать "Что вы сделали бы в такой-то ситуации ?" (это было бы не слишком честно с нашей стороны), мы спрашиваем "Что вы делали в такой-то ситуации ?" Нас интересует поведение, а не технические навыки Поэтому мы задаем вопросы, основываясь на реальном похожем опыте учебы девушки в школе, временной работы в какой либо организации, взаимоотношений в семье Практически такой же подход используется при проведении интервью с женщинами, которые возвращаются на работу после того, как вырастили детей Материнство и работа по дому дает им огромный опыт для работы в сфере обслуживания Чтобы оживить в памяти пережитый опыт, мы спрашиваем, например, как они поступали в реальной опасной или в угрожающей ситуации Выслушивая их ответ, мы точно понимаем, как именно они действовали, и видим их эмоции, т е это совсем не заученный ответ по учебнику Кроме того, мы спрашиваем не только просто "Что вы делали?", но и "Почему? Что заставило вас поступить именно так?" [12]

Компания *Southwest* описывает идеальное интервью как "беседу", цель которой сделать так, чтобы претендент на вакантную должность чувствовал себя как можно более спокойно и комфортно "Первое интервью проходит, как правило, немного натянуто, на втором претендент чувствует себя уже более уверенно, а на третьем он рассказывает нам много интересного о себе. В таких условиях очень трудно притворяться" [13]. Все три интервьюера на протяжении дня не обсуждают претендентов, но в конце дня обмениваются и сравнивают письменные мнения, что значительно снижает риск предубеждения и несправедливой оценки Отдел по работе с людьми также приглашает на собеседование с претендентом непосредственного начальника и коллег, с которыми выбранный кандидат будет работать. Таким образом, работники компании принимают участие в процессе найма и чувствуют свою ответственность при будущем наставничестве и помогают новому сотруднику влиться в коллектив и начать успешно работать (вместо того чтобы удивляться потом, как выразился один из интервьюеров "И кто только нанял этого индюка?").

Однако, как бы ни были важны личные качества сотрудника, соответствие его личных ценностей корпоративным еще важнее, особенно на высших ступенях иерархической лестницы организации Обдумайте, например, что сказал по этому поводу Митчелл Т Рабкин, бывший директор бостонской больницы *Beth Israel Hospital*, ныне Медицинского центра *Beth Israel Deaconess Medical Center*).

На что я всегда обращаю внимание при найме новых сотрудников, так это на стремление этих людей "влиться в семью". Нанимая врачей-ученых на довольно высокие должности, мы заметили, что эти люди, как правило, делятся на две категории — тех, кто высоко ценит и одобряет характеристики нашей "семьи" и хочет присоединиться к ней, и тех, кто говорит только о ресурсах, необходимых им для эффективной работы

Медицинские профессии требуют огромной отдачи Мы хотим, чтобы люди, которые у нас работают, понимали, что болеть — это очень тяжело и неприятно, и когда это случается, больному человеку необходима забота и внимание Существует огромная разница между тем, чтобы на несколько минут остановиться у кровати больного и, поглядывая на часы, спросить "Ну, как у нас сегодня дела?", и тем, чтобы присесть рядом и расспросить пациента о его состоянии и ощущениях Вы можете потратить одно и то же время, но разница будет огромной [14]

Наем сотрудников на должности, связанные с использованием новейших технологий

Стремительное развитие информационных технологий позволяет сервисным компаниям радикально изменять и модернизировать бизнес-процессы и даже проводить полный реинжиниринг своих операций [15]. Такие действия приводят к весьма серьезным и порой довольно болезненным для работающего персонала переменам характера их работы Так, если личные контакты заменяются связью через Internet или по телефону, компаниям приходится полностью изменять рабочие задачи и перераспределять обязанности, создавать новые правила и критерии для набора сотрудников на новые должности и нанимать работников с совершенно другими профессиональными навыками и квалификацией.

В результате снижения степени контакта сервисных компаний с клиентами (как при продаже основного продукта, так и при предоставлении дополнительных услуг, основанных на информации), все больше сервисных работников общаются с клиентами по телефону, никогда не встречаясь с ними лично. В лучшем случае, т.е. если эта форма работы организована на высоком уровне, она может быть очень интересной и выгодной для выполняющих ее сотрудников. В худшем же случае она просто перемещает работников в электронный эквивалент старомодного предприятия с потогонной системой. Так, компании, использующие телемаркетинг, печально знамениты тем, что они нанимают на неполный день людей, которым дается заранее составленный текст, и которые, сидя в комнатах без окон или в подвальных помещениях (их часто называют "парилками"), просто сотни раз зачитывают этот текст по телефону. Как описывается во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы", важными предпосылками успеха в этой сфере остаются внимательный отбор на такие должности кандидатов, которые умеют правильно представить себя в телефонном разговоре и обладают потенциалом для дальнейшего обучения, тщательная подготовка такого персонала и помещение его в хорошо организованную рабочую среду.

Еще одним следствием внедрения новейших технологий стало то, что благодаря им персонал значительно повысил качество и производительность своей работы. Экспертные системы сегодня с успехом используются для совершенствования навыков, необходимых для выполнения сложных рабочих задач, для чего раньше требовалась дополнительная подготовка, более высокая квалификация или просто долгие годы работы, позволяющие человеку накопить нужный опыт. Такие экспертные системы включают в себя три элемента: база знаний о конкретном предмете; интерфейсный механизм, который, воспроизводя цепь рассуждений человека-эксперта, делает правильные выводы и заключения на основе предоставленных ему фактов и числовых данных, решает проблемы и отвечает на вопросы; пользовательский интерфейс для ввода информации и передачи результатов ее обработки специалисту — пользователю системы.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

НАЕМ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАБОТЫ НА ТЕЛЕФОНЕ

Компания *BT* является не только крупнейшим поставщиком телекоммуникационных услуг. Она сама активно использует свое собственное средство связи – телефон – для управления взаимоотношениями со своими клиентами Подобно огромному и постоянно растущему количеству компаний, предоставляющих свои услуги по телефону, чрезвычайно важно для нее умение нанимать и удерживать работников, способных эффективно взаимодействовать с клиентами, с которыми они никогда не встретятся Менеджеры подразделения *BT* по работе с клиентами по телефону, которое обслуживает небольшие предприятия, чрезвычайно требовательны при подборе персонала. Они ищут умных и уверенных в себе людей, которые способны научиться внимательно выслушивать потребности клиентов и, используя структурированные исследовательские опросники, создавать базы данных по каждому из более чем 1000 клиентов, за которые отвечает каждый менеджер компании.

Процесс найма на работу в компанию *BT* начинается с собеседования по телефону, в ходе которого проверяется, обладает ли претендент спокойствием, зрелостью, приятным голосом и речью, способностью представить себя и вызвать доверие у собеседника, разговаривая по телефону. (Удивительно, что большинство других компаний, осуществляющих наем персонала для работы на телефоне, откладывают такое важнейшее тестовое собеседование на заключительные этапы процесса отбора.) Кандидаты, прошедшие тестовое собеседование, проходят письменные тесты, после которых следует личное интервью.

Успешные кандидаты проходят интенсивное обучение. Чтобы придерживаться постоянного уровня обслуживания клиентов, компания *BT* создала собственную тренинг-школу. Так, будущие менеджеры в течение года проходят 13-недельный тренинг, который дополняется реальным опытом работы с клиентами на домашнем телефоне. Они должны глубоко изучить все услуги и оборудование, которые компания продает клиентам, а также выработать навыки, необходимые для налаживания долговременных взаимоотношений с клиентами, и научиться понимать их бизнес-потребности. Из-за стремительных перемен современные телекоммуникационные технологии часто непонятны потребителям, и им нужен надежный советчик, который способен дать профессиональную консультацию и решить их проблемы. В компании *BT* эту роль успешно выполняют менеджеры по работе с клиентами по телефону Какой бы впечатляющей ни была технология поддержки клиентов компании, она не будет иметь успеха, если на другом конце телефона не работают надежные и знающие люди.

Источник Основано на ситуации для анализа "BT управление счетами по телефону", приведенной в конце нашей книги.

Подобно человеку-эксперту, такая система способна давать советы и консультации по конкретным запросам клиентов, а также принимать и обрабатывать неполные и неоднозначные данные. Существуют также системы, которые используются для тренингов новых работников, постепенно подготавливая их к работе на все более и более высоком уровне. Экспертные системы открывают многим сотрудникам доступ к огромному опыту, умениям и знаниям, присущими разве что выдающимся специалистам. Компания *American Express*, например, активно использует широко известную экспертную систему, получившую название "Помощник специалиста по работе с кредитными карточками" (сначала она называлась "Мозг Лауры", по имени самого

известного специалиста в этой области), которая объединяет в себе опыт лучших специалистов по работе с кредитными карточками Она позволила значительно повысить качество и скорость решений при обработке кредитной информации и улучшила прибыльность компании [16].

Наем персонала при ограниченном предложении рабочей силы

Если уровень занятости в стране высок, возможности сервисных компаний при подборе и найме персонала сильно ограничиваются Эта проблема особенно характерна для низкооплачиваемых и требующих низкой квалификации видов сервисных услуг уборки помещений, приготовления пищи, работы на низовых должностях в гостиницах и больницах, а также в розничной торговле Хотя эти работы не требуют постоянного контакта с клиентами и в основном выполняются "за кулисами", плохие работники на таких должностях могут значительно снизить качество предоставляемых услуг в целом Некоторые компании, стремясь продемонстрировать свою социальную роль, нанимают на такую работу иммигрантов и людей, раньше живших на пособие по безработице, первой среди них была гостиничная сеть *Marriott* Для сервисных компаний времена экономического процветания, как правило, становятся периодом, когда они сталкиваются с большими проблемами при наборе, тренинге и удержании персонала, поскольку они стараются превратить в основном молодых и необразованных людей из самых разных культурных и общественных слоев в эффективных работников, которые не уйдут из организации и даже будут расти вместе с ней [17].

Какие же действия предпринимают наиболее опытные работодатели, чтобы повысить продуктивность работников низшего ранга и удержать их после этого в своей компании? Компания *Aramark*, основной поставщик вспомогательных услуг в пищевой промышленности, обслуживания производственных помещений и прачечных, обучает персонал не только конкретным рабочим навыкам, но и работе с клиентами и методам выхода из различных конфликтных ситуаций. Как многие другие компании, она организовала курсы английского языка для иммигрантов, чтобы помочь им увереннее общаться с клиентами и коллегами по работе Некоторые работодатели помогают своим работникам-иммигрантам адаптироваться к незнакомой для них американской или канадской культуре, включая такие аспекты, как пунктуальность и личная гигиена. Другие компании помогают сотрудникам улучшить условия жизни и решить семейные проблемы, чтобы неурядицы дома не выливались потом в прогулы. Так, многие гостиницы предлагают бесплатные услуги по транспортировке сотрудников, бесплатные обеды, бесплатные детские сады и помощь в поиске жилья для новых работников.

Удержание сотрудников

Согласно теории маркетинга, успешные взаимоотношения строятся на взаимоудовлетворяющем обмене, который имеет ценность и для потребителя, и для поставщика продукта С этой же точки зрения можно рассматривать любого работника, у которого есть выбор — работать либо не работать в той или иной организации; лучшие сотрудники действительно практически всегда могут уволиться, если работа их не устраивает.

Применение идеи обмена к проблеме занятости

Чистая стоимость работы проявляется в том, в какой степени выгоды от ее выполнения превышают связанные с ней затраты. Наиболее явными считаются такие выгоды, как заработная плата, медицинская страховка и пенсионное обеспечение, но многие

работы дают выполняющим их людям и другие преимущества Одни обеспечивают возможность обучаться и приобретать полезный опыт, другие приносят огромное удовлетворения оттого, что очень интересны или позволяют достигать намеченных целей; третьи предлагают приятный круг общения, ценную возможность встретиться с интересными людьми, укрепляют в человеке чувство достоинства и собственной значимости, дают возможность путешествовать и приносить пользу обществу

Однако любая работа связана также с определенными затратами, начиная со времени, потраченного непосредственно на нее и на дорогу к месту и с места работы Кроме того, большая часть работ влечет за собой денежные затраты, от приобретения спецодежды до необходимости платить за присмотр за детьми На ответственных работах психологические и физические затраты могут выразиться в стрессе, иногда людям приходится работать в шумном помещении с неприятным запахом, при слишком низкой или слишком высокой температуре, что также приводит к определенными затратам. И, конечно, некоторые рабочие задачи требуют значительной физической или умственной нагрузки Таким образом, мы посоветовали бы менеджерам по персоналу относиться к своим работникам как к клиентам, которые в случае неудовлетворения условиями труда могут просто уйти Измерение уровня удовлетворения персонала часто помогает определить, что сотрудники считают преимуществами своей работы, а что — недостатками [18] Кроме того, следует помнить, что решение компании резко изменить природу своих сервисных операций также часто оказывает на работников определенное влияние, а от этого воспринимаемая ими ценность работы может повыситься или понизиться Однако следует помнить, что разные люди имеют разные приоритеты и пользуются разными критериями, т е сегментация существует не только среди клиентов, но и среди служащих И одной из основных задач менеджеров по персоналу остается умение найти правильный подход к каждому сотруднику компании.

При работе "на сцене" в сфере услуг добавляется еще один важный аспект частые контакты с клиентами, а иногда, но не всегда, долговременные взаимоотношения с одними и теми же людьми. В зависимости от личностных характеристик работника такие контакты могут теоретически рассматриваться и как приятная сторона работы, и как затраты, которые приходится нести сотруднику сервисной организации На практике хорошая подготовка, поддержка компании и удовлетворенные клиенты, как правило, повышают удовольствие от такой работы (или уменьшают ее неприятность), однако при отсутствии перечисленных выше факторов результат будет обратным

Процедура создания рабочих задач не должна быть направлена исключительно на то, чтобы служащие отрабатывали деньги, которые им платит компания. При этом следует также уделить внимание дизайну рабочей обстановки и определить, обеспечены ли работники всеми инструментами и прочими средствами, необходимыми для оказания услуг на высоком уровне. Так, менеджеры по персоналу компании *Savvy* знают, что если рабочие задачи в результате изменения их структуры сильно изменяются, для определенного типа работников они могут стать более либо менее привлекательными, и обычно специалисты способны спрогнозировать эти перемены Современное законодательство в здравоохранении и охране труда все с большей настойчивостью требует перемен в условиях труда, направленных на снижение или полное устранение физического и даже психологического риска на рабочем месте, однако только за счет умелого менеджмента можно создать благоприятную рабочую атмосферу — а на это, как правило, уходит немало времени Сокращение негативных аспектов работы и расширение позитивных поможет компании с большей легкостью нанимать и удерживать самый эффективный персонал, не прибегая при этом к более высоким зарплатам или дополнительным выгодам и преимуществам. Кроме того, следует помнить,

что работники, получающие удовольствие от своей работы, как правило, оказывают услуги на более высоком уровне, чем недовольные условиями труда.

В наши дни в развитых странах всего мира в сфере занятости, отношений между наемными служащими и работодателями и в самой природе рабочих задач наблюдаются существенные перемены [19]. Новейшие технологии радикально изменили и продолжают изменять суть некоторых из видов работ и приводят к полному исчезновению старых и появлению новых рабочих задач. Сервисные операции, выполняемые "за кулисами", особенно на основе телекоммуникационных связей, например, сервисные центры по обслуживанию потребителей, перемещаются в другие географические регионы, порой даже в другие страны и на другие континенты. При отсутствии юридической защиты, представляемой специальными организациями служащих, например профсоюзами, баланс сил между работодателями и наемными работниками сместился, причем в выигрыше оказались первые. В таких обстоятельствах менеджерам высшего звена значительно проще принимать решения в пользу акционеров, а не своих работников, причем нередко это порождает вопросы этического характера.

У многих работников и менеджеров такие значительные изменения рабочей среды нередко вызывают чувство незащищенности и неуверенности в себе. Другие, напротив, начинают чувствовать собственную ответственность за свою будущую карьеру и не считают своей обязанностью оставаться преданными своему работодателю. Следует заметить, что к последним, как правило, как раз относятся работники, которых компании стараются удержать, — либо потому что они амбициозны и работают с большой отдачей, либо потому, что они обладают какими-либо редкостными умениями и навыками.

Удержание сотрудников и удержание клиентов

Проведенные исследования выявили, что между отношением служащих сервисной компании к качеству своей работы и восприятием качества услуг ее клиентами существует четко просматривающаяся взаимосвязь [20]. Так, исследование в одном банке показало, что если работники сообщали, что их филиал характеризуется устойчивым и сильным стремлением к высокому качеству обслуживания клиентов, то опрошенные клиенты, как правило, признавались, что сервис в этом филиале самого высокого класса. Последующее исследование выявило, что намерение клиента перейти к конкурирующему поставщику услуг можно предсказать, основываясь на восприятии самими работниками компании качества оказываемых ими услуг. Было также замечено, что тенденции текучести кадров тоже можно спрогнозировать, основываясь на восприятии клиентами качества услуг компании. Иными словами, если клиенты сервисной организации оценивают уровень обслуживания как достаточно высокий, вероятность увольнения работников по собственному желанию довольно мала. Логическим основанием для такого заключения служит тот факт, что работа в компании, уровень услуг которой оставляет желать лучшего, а клиенты недовольны, вряд ли может быть выгодной материально и приносить моральное удовлетворение. Так, исследование, проведенное на базе одного предприятия по аренде грузовых автомобилей, показало, что высокий уровень удовлетворения работников способствует не только сокращению текучести кадров, но и уменьшению количества требований сотрудников о повышении зарплаты или предоставлении им дополнительных выгод [21].

Если работа низкооплачиваемая, утомительная и монотонная, если в сервисной компании не проводятся тренинги и обучение сотрудников, создаются условия для низкого качества обслуживания и высокой текучести кадров. Кроме того, плохое обслуживание приводит к постоянному изменению клиентуры фирмы, из-за чего рабочая среда становится все менее привлекательной, а работа — менее выгодной и

интересной. В итоге фирма тратит все свои ресурсы для привлечения как новых клиентов, так и новых работников. "Старые", надежные работники, напротив, отлично знают свое дело, как, впрочем, и многие постоянные клиенты. И чем больше такие сотрудники ориентированы на потребителя, чем больше они опытны и мотивированы к эффективному труду, тем выше их уровень обслуживания и тем выше процент постоянных клиентов.

Исследователям удалось документально подтвердить экономическую ценность удержания как клиентов (см. главу 7), так и сотрудников сервисной фирмы [22]. Следует, однако, признать, что многие компании значительно снижают свой экономический потенциал, используя стратегии управления персоналом, которые практически гарантируют высокую текучесть кадров.

Циклы несостоятельности, посредственности и успеха

Очень часто неблагоприятные рабочие условия существенно снижают качество обслуживания, поскольку сотрудники начинают относиться к клиентам так же, как менеджеры относятся к ним самим. Компании, в которых наблюдается высокая текучесть кадров, нередко оказываются в так называемом *цикле несостоятельности*. Другие организации, которые обеспечивают хорошие условия работы, однако не уделяют достаточно внимания индивидуальной инициативе и мотивации своих работников, могут ощущать не менее негативное влияние, находясь в так называемом *цикле посредственности*. Между тем практически у любой сервисной компании есть потенциал для выхода из вышеупомянутых негативных циклов и перейти в цикл, который в последнее время получил название *цикл успеха* [23].

Цикл несостоятельности

Во многих сервисных отраслях поиск путей повышения продуктивности стал всесторонним и постоянным процессом, поглощающим массу усилий и времени. Один из самых распространенных способов предполагает максимальное упрощение рутинных рабочих процедур и наем сотрудников для выполнения таких операций, которые практически не требуют подготовки и обучения, на минимально возможные оклады. На потребительском рынке чаще всего в связи с этой проблемой упоминаются сети ресторанов быстрого обслуживания, хотя, следует признать, что это относится не ко всем предприятиям данного типа. Именно такая стратегия становится основой цикла несостоятельности, который, в свою очередь, подразделяется на два концентрических, но взаимодействующих цикла — несостоятельности компании при работе с работниками и ее несостоятельности при работе с клиентами (рис. 15.1).

Цикл несостоятельности при работе с работниками начинается с построения ограниченных рабочих задач с тем, чтобы можно было нанимать неквалифицированную рабочую силу; с того, что основное внимание уделяется не уровню обслуживания, а выполнению установленных правил; использованию технических средств контроля над качеством. Стратегия минимизации заработной платы сопровождается минимальными затратами средств и усилий на отбор и обучение персонала. Последствиями будут скучающие сотрудники, не способные вследствие недостатка профессиональных навыков решать проблемы клиентов, сотрудники, которые становятся все более не удовлетворенными своей работой и, как следствие, относятся к своим обязанностям "спустя рукава". Для компании это, как правило, заканчивается низким качеством обслуживания и высокой текучестью кадров. Вследствие низкой маржи прибыли этот цикл поддерживает сам себя, поскольку снова и снова взамен ушедших на работу принимаются низкооплачиваемые работники, обреченные работать в той же рабочей атмосфере.

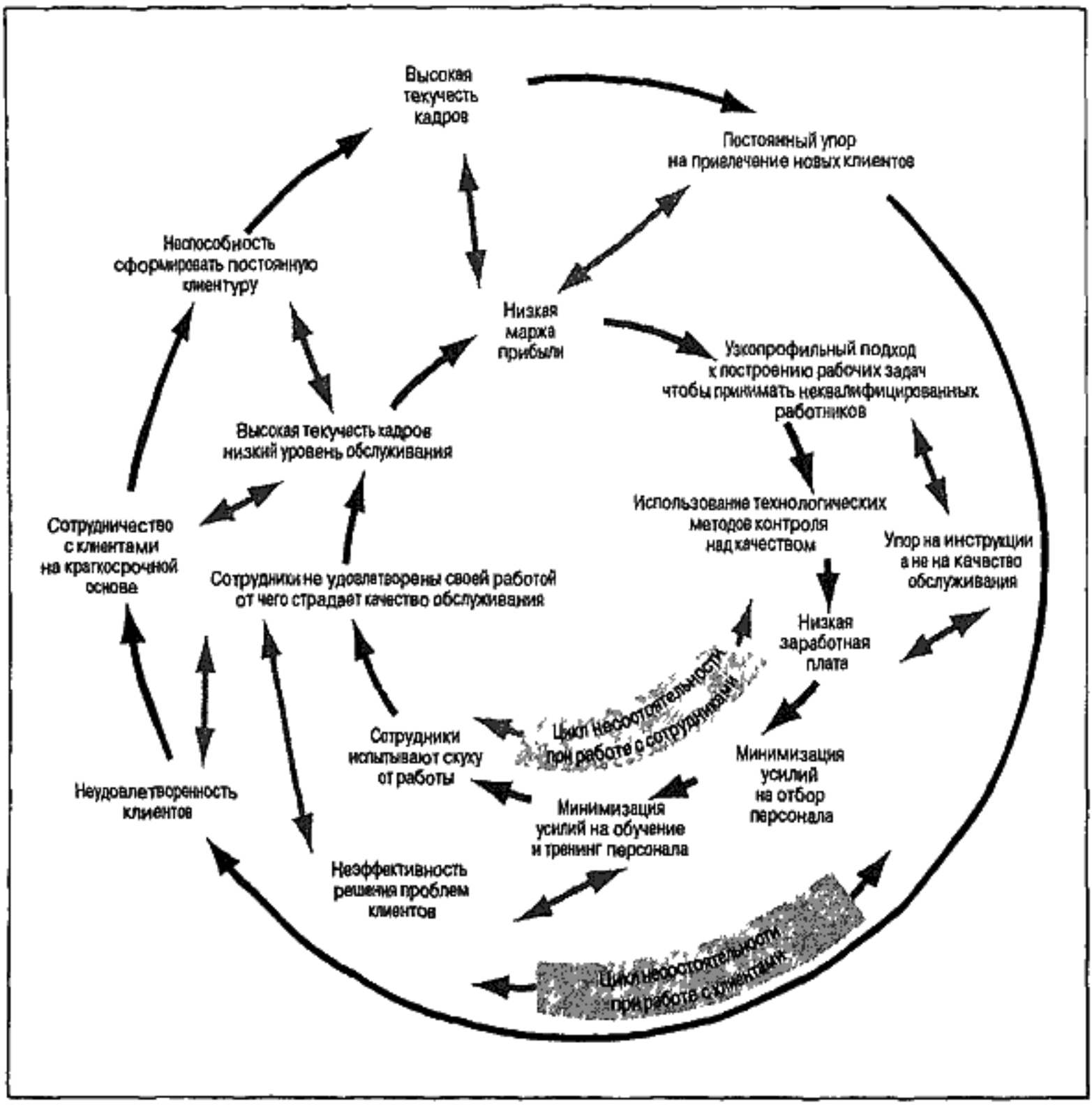


Рис. 15.1 Цикл несостоятельности

Источник Leonard L. Schlesinger, James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, Spring 1991, p. 17–28. Все права защищены.

Отправной точкой *цикла несостоятельности при работе с клиентами* является неизменный упор на привлечение все новых и новых клиентов, которые со временем также разочаровываются и остаются недовольны уровнем обслуживания, обеспечиваемым недовольными работниками компании. Все это выливается в постоянную круговерть новых лиц, из-за чего, в свою очередь, компания не может сформировать костяк постоянных клиентов (как и долговременных работников), а это приводит к непрекращающемуся поиску новых клиентов для поддержания объемов продаж на определенном уровне. Факт ухода неудовлетворенных клиентов особенно тревожен в свете того, что, как нам уже известно, постоянные клиенты приносят фирме более высокий доход, чем случайные (см. главу 5). Каждого сознательного менеджера сегодня

должны серьезно беспокоить социальные последствия невероятного количества сервисных служащих, скитающихся от одного скупого работодателя к другому, которые переживают "черную полосу" профессионального упадка отчасти из-за нежелания этих работодателей вкладывать средства в то, чтобы разорвать этот порочный круг и вырваться из цикла несостоятельности

Управляющий персонал в ходе опроса представил весьма впечатляющий перечень различных аргументов в защиту организации, остающихся в этом цикле

- Сегодня просто нереально найти хороших работников"
- "Сегодня люди попросту не хотят работать"
- ' Поиск действительно хороших сотрудников стоит очень дорого, а мы не можем перекладывать эти издержки на наших потребителей"
- 'Нет смысла обучать и проводить тренинги хороших работников, которые вскоре покидают компанию"
- "Высокая текучесть кадров — особенность нашего бизнеса Нужно просто научиться выживать в таких условиях" [24]

Следует отметить, что многие менеджеры сегодня склонны близоруко оценивать финансовые последствия стратегий низкой оплаты труда и высокой текучести кадров Отчасти данная проблема заключается в их неспособности оценить все связанные с этим издержки Из поля зрения зачастую ускользают три основные переменные затрат издержки на постоянный поиск, отбор и наем кадров и на подготовку новых работников (что связано со значительными затратами рабочего времени менеджеров и с чисто финансовыми издержками), потери вследствие низкой продуктивности неопытных новых сотрудников, издержки в связи с постоянными мероприятиями, направленными на привлечение новых клиентов (что требует значительных расходов на рекламу и связано с финансовыми потерями, связанными с предоставлением рекламных скидок) Игнорируются также две важные переменные дохода будущие потоки прибыли, которые часто поступают в течение целого ряда лет и прекращаются, когда неудовлетворенные клиенты уходят к конкуренту, потеря потенциальной прибыли от возможных клиентов, которые откажутся от использования услуг компании, услышав негативную оценку качества ее обслуживания из уст других потребителей И наконец, существуют издержки, которые практически не подлежат количественной оценке, такие как потери сервисной системы в периоды, когда вакансии остаются незаполненными, и утечка знаний и опыта сотрудников, покидающих компанию

Цикл посредственности

Второй цикл, носящий негативный характер, цикл посредственности (рис 15 2), чаще всего встречается в крупных организациях бюрократического типа, типичными представителями которых служат государственные монополии, промышленные картели и управляемые олигополии В таких организациях практически отсутствуют серьезные стимулы для повышения эффективности, а реализация новаторских стратегий и практик в менеджменте персонала часто блокируется из-за риска возникновения конфликтов с профессиональными союзами.

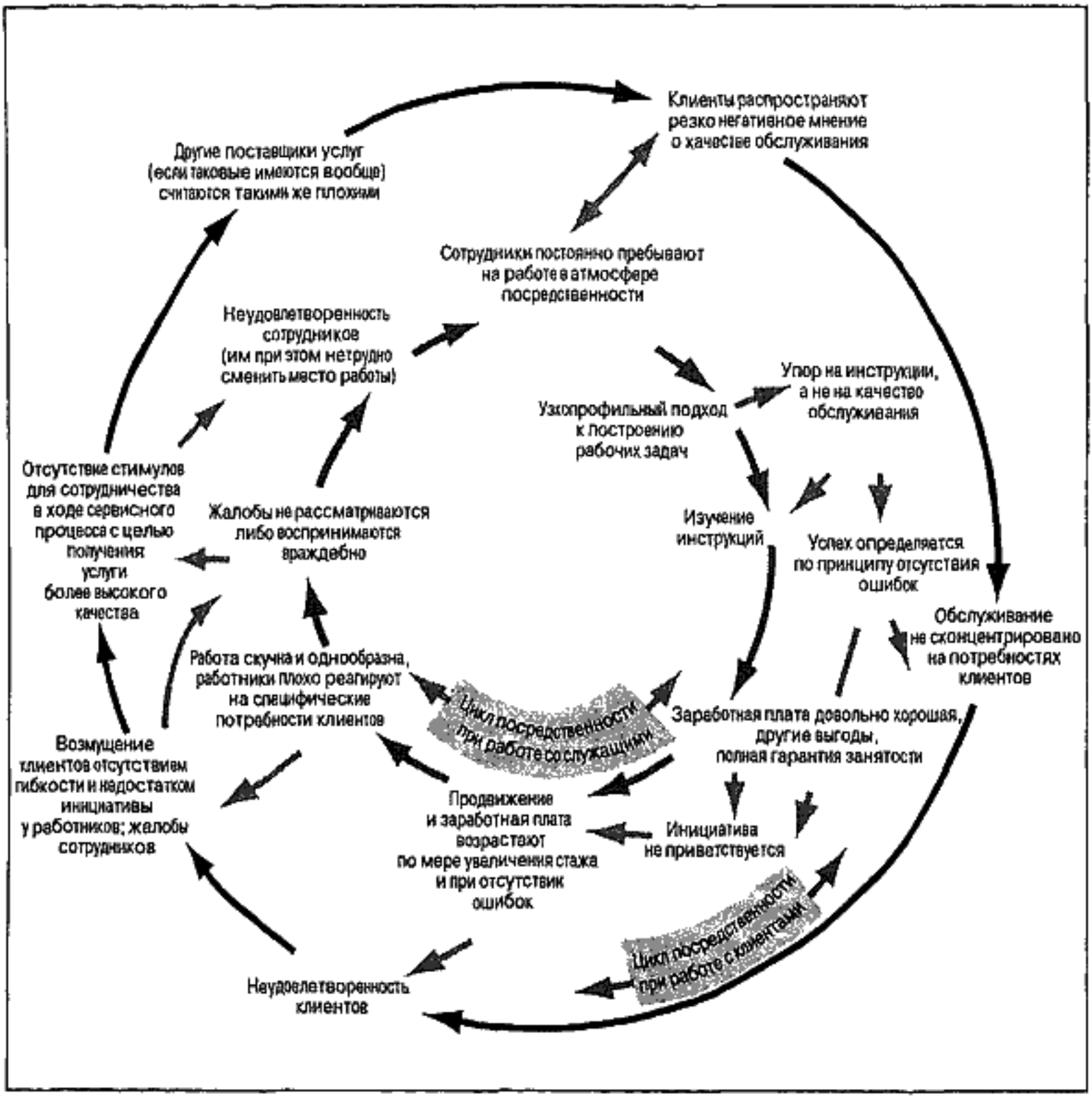


Рис. 15.2. Цикл посредственности

Источник. Christopher H. Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", in W.J. Glynn, J.G. Barnes (eds.), *Understanding Services Management* (Chichester, Wiley, 1995), p. 228.

В такой среде (которая, следует признать, сегодня постоянно сужается) стандарты предоставления услуг, как правило, диктуются консервативными наборами правил, ориентированных прежде всего на стандартизацию сервиса, рентабельность операционных процессов и предотвращение мошенничеств и неоправданных привилегий по отношению к отдельным клиентам. Зачастую предполагается, что сотрудник проработает в одной и той же компании всю жизнь. Должностные обязанности, как правило, очень ограниченные и невероятно точно определены, четко классифицированы по объему и уровню ответственности, а еще больше фиксируются правилами профессиональных союзов. Повышение заработной платы и продвижение по службе зависят прежде всего от стажа работы человека в данной компании, а эффективность выполнения служебных обязанностей оценивается по отсутствию ошибок, а не на основе

высокой продуктивности или выдающихся достижений по качеству обслуживания клиентов. Обучение и тренинги сотрудников, если и проводятся вообще, сосредоточены на изучении правил и технических аспектов работы, а не на повышении качества межличностных отношений с коллегами и клиентами. Поскольку возможности для проявления гибкости и инициативы минимальны, работа в таких организациях, как правило, монотонна и скучна. Следует, однако, признать, что, в отличие от описанного выше цикла несостоятельности, большая часть должностей прилично оплачивается и обеспечивает другие выгоды и преимущества, что в сочетании с гарантией занятости приводит к относительной стабильности кадров. Мобильность служащих таких организаций снижается из-за отсутствия у них опыта и навыков, необходимых для других видов деятельности.

Клиенты, как правило, предпочитают не иметь дело с такими компаниями. Сталкиваясь с бюрократической волокитой, отсутствием гибкости в ходе обслуживания и нежеланием работников "хоть пальцем пошевелить", чтобы обслужить потребителя лучше (типичное объяснение: "Это не входит в мои обязанности"), клиенты обижаются и остаются неудовлетворенными. А что делать, если такому клиенту больше некуда обратиться — либо потому, что рынок данной услуги полностью монополизирован, либо из-за того, что ему известно, что альтернативные компании еще хуже? В такой ситуации никого не удивляет, что неудовлетворенные потребители выражают свое недовольство и проявляют враждебность по отношению к обслуживающим их сотрудникам сервисной фирмы, которые при этом находятся в западне своих должностных обязанностей и часто бессильны улучшить ситуацию, поэтому им приходится защищать себя безразличием, невозможностью отойти от инструкции, либо, в худшем случае, они отвечают грубостью на грубость. Каков же итог? Опять мы имеем дело с порочным кругом. Недовольные клиенты постоянно жалуются мрачным сотрудникам (и другим клиентам!) на низкое качество обслуживания и плохое отношение, что порождает еще более активную защитную реакцию и недостаток внимания к клиентам со стороны работников. Очевидно, что в таких обстоятельствах потребитель имеет очень слабые стимулы сотрудничать с компанией для повышения качества обслуживания.

Цикл успеха

Некоторые компании абсолютно не приемлют предпосылок, лежащих в основе циклов несостоятельности и посредственности. Вместо этого они придерживаются долговременной точки зрения на финансовую эффективность, стремясь к процветанию за счет инвестирования значительных средств в персонал для создания цикла успеха (рис. 15.3). В данном случае понятие успеха, так же как понятия несостоятельности и посредственности, применимо и к клиентам, и к работникам. Расширение должностных обязанностей в таких компаниях сопровождается обучением, тренингами и практикой расширения полномочий работников, что позволяет сотрудникам, непосредственно контактирующим с клиентами, самим контролировать качество обслуживания. Благодаря более сфокусированному отбору и найму новых работников, более интенсивному обучению и высоким окладам создаются условия, в которых сотрудник компании получает большее удовольствие от своей работы и обслуживает клиентов на высоком уровне, максимально удовлетворяющем их потребности. Постоянные клиенты также высоко ценят продолжительные взаимоотношения с сервисной компанией, возможные благодаря низкой текучести кадров, и, как правило, останутся верными такой фирме на протяжении длительного времени. Маржа прибыли в такой ситуации имеет тенденцию увеличиваться, а у компании появляются большие возможности направить дополнительные средства на маркетинговые мероприятия по

удержанию клиентов, т е использовать стратегию, реализация которой обычно обходится значительно дешевле, чем стратегия привлечения новых клиентов

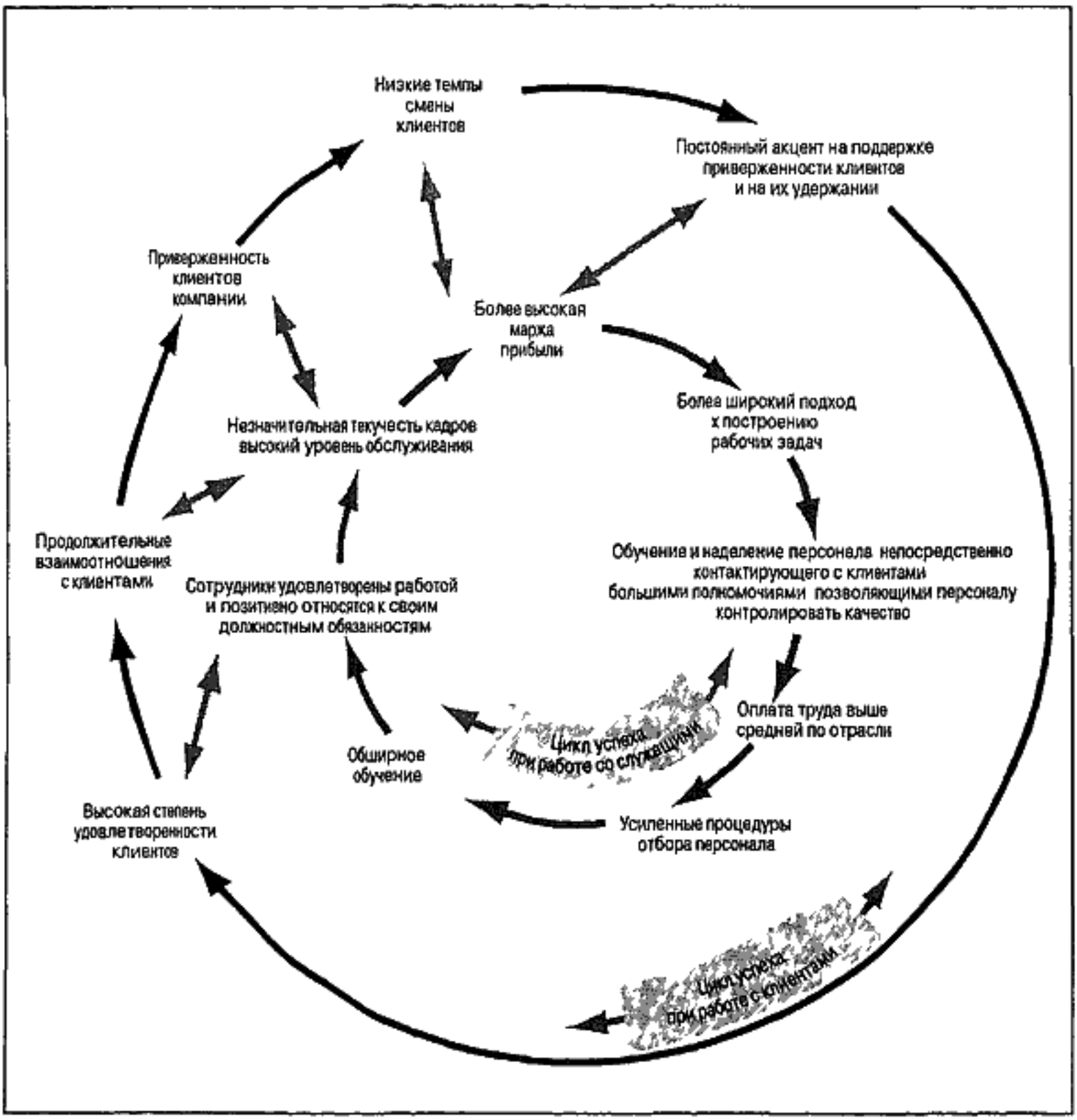


Рис. 15 3. Цикл успеха

Источник Leonard L Schlesinger, James L Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, Spring 1991, p 17–28 Все права защищены

Во многих случаях действенными методами вывода фирм из цикла посредственности стала отмена государственного регулирования в ряде сервисных отраслей и приватизация государственных корпораций. Так, в США и Канаде в прошлом полностью монополизированным региональным телефонным компаниям пришлось приспособиться в функционированию в новых конкурентных условиях Во многих странах еще на заре эры приватизации и формирования конкурентной среды во многих государственных корпорациях, находящихся в цикле посредственности, произошли кардинальные

изменения корпоративной культуры Снижение значимости служебного положения (что в большинстве случаев привело к удержанию наиболее динамичных и ориентированных на качество обслуживания работников), пересмотр критериев эффективности, интенсивное обучение персонала и масштабная структурная реорганизация — все это позволило создать сервисные фирмы, способные предложить клиентам действительно высокий уровень обслуживания В настоящее время такие перемены "на полном ходу" внедряются во многих странах мира

Поддержка стремления к активной работе

В любой компании существует определенный риск, что ее работники могут переутомиться и испытывать стресс, но такая ситуация намного опаснее, если сотрудники непосредственно контактируют с клиентами, которые практически мгновенно на себе чувствуют их плохое настроение, пассивность и отсутствие должного внимания Что же следует предпринять компании, чтобы избежать такой ситуации или как можно быстрее исправить ее?

Неплохим началом для разбора данной проблемы будет анализ мнения, высказанного администратором и главврачом учебной больницы Д-р Рабкин из больницы *Beth Israel* утверждает, что кризисные моменты чаще всего являются следствием не тяжелой работы, а бессилия сотрудника Они, как правило, возникают, когда человеку приходится тяжело трудиться, и при этом он попадает в нелепые и неуместные ситуации, в которых ничего не может изменить и исправить. Д-р Рабкин считает, чтобы избежать стресса сотрудников, первым делом необходимо выявить ситуации, которые его провоцируют, и постараться исправить их "Необходимо поощрять людей открыто высказывать свое мнение, задавать вопросы и выдвигать свои предложения об изменениях и давать им полный, исчерпывающий проблему ответ" [25]

Точка зрения д-ра Рабкина подчеркивает необходимость общекорпоративного диалога между начальством и подчиненными, который может выражаться как в форме обычной личной беседы между служащим и его непосредственным начальником, так и вестись с использованием формальных механизмов обратной связи, как, например, программа обратной связи (Survey-Feedback-Action — SFA) компании *Federal Express* Подобно многим другим компаниям, *Federal Express* уже на протяжении многих лет проводит ежегодные анонимные опросы своих служащих, результаты которых становятся базой для предупреждения и решения проблем персонала Опрос включает вопросы о зарплате, условиях труда, оценку действий менеджеров высшего звена, об отношении к компании, о важности качества в том или ином рабочем подразделении Сотрудников просят выразить свое согласие или несогласие с рядом утверждений, используя для этого пятибалльную шкалу — от "полностью согласен" до "полностью не согласен" Уровень участия в опросе, как правило, превышает 99%. Рабочим группам сообщаются только общие результаты опроса, ответы отдельных лиц не разглашаются Первые 10 вопросов опроса (табл. 15.1) касаются мнения работника о его непосредственном начальнике, который, в свою очередь, оценивает вышестоящего служащего. Процент позитивных ответов на эти 10 вопросов по компании в целом составляет показатель, который получил название Индекса лидерства по итогам программы обратной связи (SFA)

Взгляните на 10 утверждений, приведенных в табл. 15 1, и подумайте, каким образом они связаны с повышением качества работы служащих. Как минимум шесть из них касаются простоты и поддержки постоянной связи между менеджером и подчиненным (а он, в свою очередь, может быть начальником других работников). Другие пункты касаются поведенческих оценок, как позитивных (готовность помочь, уважение), так и негативных (необоснованные поблажки некоторым подчиненным, вмешательство в

работу). И хотя на первый взгляд такая концепция может показаться несколько опасной, менеджеры *Federal Express* и других компаний, использующих подобный подход, утверждают, что они быстро приняли результаты этого рейтинга и последующего обсуждения ситуации в фирме.

Иногда возникновение кризисных моментов и потерю интереса к работе приписывают тому, что человек слишком долго работает на одном и том же месте. Если компания обеспечит своих сотрудников большими возможностями изменять характер работы внутри компании (учитывая, несомненно, определенный минимальный срок пребывания на той или иной должности), это поможет ей поддержать в людях энергию и желание активно трудиться. Наличие в компании менеджеров и руководителей низового звена, которые разделяют идею управления на основе так называемой концепции MBWA (Management By Walking Around), т.е. управляют людьми, постоянно перемещаясь по предприятию и общаясь с ними, — очень важно для выявления сотрудников, которые не могут реализовать себя на своем рабочем месте. Раздражительность по отношению к клиентам и коллегам — слишком опасный симптом, поэтому непосредственные начальники должны внимательно следить за своими подчиненными и в случае необходимости подталкивать их делиться своими соображениями о выполняемой ими работе до обострения проблемы.

Таблица 15.1. Программа обратной связи: компоненты индекса лидерства

1. Я могу высказать менеджеру свою точку зрения
2. Мой менеджер говорит, чего от меня ожидает компания
3. В моей рабочей группе нет "любимчиков", т.е. необоснованного предпочтения к некоторым сотрудникам
4. Мой менеджер помогает нам лучше выполнять наши обязанности
5. Мой менеджер выслушивает мое мнение
6. Мой менеджер интересуется моими идеями относительно работы
7. Мой менеджер хвалит меня, когда я этого заслуживаю
8. Мой менеджер проявляет уважение ко мне
9. Мой менеджер обеспечивает меня всей необходимой информацией
10. Мой менеджер не вмешивается в мою работу

Примечание. Приведенные в таблице утверждения представляют собой краткий вариант описаний, используемых при составлении индекса лидерства. Служащих просят ознакомиться с каждым утверждением и выразить согласие либо несогласие с ним по пятибалльной шкале.

Источник: Christopher H. Lovelock, "*Federal Express: Quality Improvement Program*", рис. 3 из практической ситуации, опубликованной IMD, Switzerland, 1990. Courtesy of International Institute for Management Development.

Как многие крупные и мощные сервисные предприятия, *Southwest Airlines* придерживается политики внутреннего карьерного роста сотрудников компании; 80% должностных перемещений в ней внутренние. Авиакомпания предлагает для своих работников однодневный курс на тему: "Могу ли я управлять?" (они позволяют их участникам лучше понять обязанности и менеджера и снижают риск действия так называемого "принципа Питера", когда люди продвигаются по карьерной лестнице, достигнув уровня, для работы на котором они явно недостаточно компетентны). Другой курс, "Направление карьерного роста", позволяет сотрудникам компании лучше присмотреться к себе и выявить свои сильные и слабые стороны. Если человек сумел определить, что именно ему нравится и что не нравится в его работе, и понял, как это повлияло на его текущее положение в компании, то он либо изменит направление своего

карьерного развития, либо выработает более позитивное отношение к своей текущей деятельности.

Комментируя позитивные изменения, свидетелями которых они стали за долгие годы изучения служащих и разных мест работы, Р. Леверинг и М. Московиц выделили один весьма любопытный аспект — "веселую атмосферу". Они очень мудро и точно замечают, что "веселье ни в коей мере не противоречит занятию серьезным и прибыльным бизнесом", и предостерегают: "Опасайтесь компаний, в которых явно отсутствует чувство юмора" [26]. И на самом деле, юмор является отличным средством избавиться от скуки и снизить вред или даже вовсе предотвратить возникновение стрессовых ситуаций. Он также помогает выработать верность своему делу, стимулирует проявление творчества и укрепляет взаимопонимание сотрудников с клиентами и коллегами.

Расширение полномочий служащих

Насколько же важна роль столь популярной сегодня практики наделения сотрудников сервисных фирм большими полномочиями для повышения качества обслуживания клиентов? При формировании рабочих задач необходимо учитывать, что обслуживающий персонал может столкнуться с просьбой о помощи, поступившей от клиента, находящегося в весьма отдаленной местности, причем часто это надо сделать очень быстро, а запрос поступает не в обычные рабочие часы [27]. Так, например, полицейские, наладчики кабельных телевизионных сетей, электрики и водопроводчики большую часть своего рабочего времени проводят "на выезде", посещая места работы или проживания клиентов. В подходящих условиях наделение работников более широкими правами (и обучение их правильному использованию этих прав по своему усмотрению) позволяет им обеспечить более высокий уровень обслуживания, поскольку в этом случае они могут обойтись без консультаций с различными инструкциями и с вышестоящим начальством. С гуманистической точки зрения практику стимулирования работников к проявлению инициативы и к самостоятельным действиям можно считать весьма привлекательной. Наделение сотрудников более широкими полномочиями предполагает, что если возникает необходимость оказать услугу с учетом индивидуальных потребностей клиента, работник сам принимает решения и ликвидирует возникающие по ходу проблемы. И успех такого подхода в огромной степени зависит от того, насколько полно фирма обеспечивает своих работников инструментарием и другими ресурсами, необходимыми для эффективного исполнения новых обязанностей.

Всегда ли уместно расширение полномочий

Сторонники этой теории считают, что наделение сотрудников широкими полномочиями намного эффективнее, если речь идет о мотивированных работниках и об удовлетворенных клиентах, а не о "серийном производстве" в управлении персоналом, при котором менеджеры создают относительно стандартизированные сервисные системы и требуют от своих служащих исполнения служебных обязанностей в узком и заранее определенном диапазоне, с выполнением четкого набора правил. Однако так ли уж очевидна разница между этими двумя подходами? Истина заключается в том, что различные ситуации требуют разных решений.

Как сказано во врезке "Менеджеру на заметку", стратегия расширения полномочий скорее уместна в ситуациях, когда в организации и в ее среде есть необходимые для этого факторы. Прежде всего важно помнить, что далеко не каждый служащий стремится получить более широкие права и полномочия. Многие люди не хотят профессионального роста на должности, которую занимают, и предпочитают

работать согласно четким указаниям, а не проявлять собственную инициативу Кроме того, как предостерегает К Арджирис, сегодня многие работники весьма цинично относятся к расхождению между мифом и реальностью обладания значительными полномочиями Они считают, что большинство корпоративных разговоров о наделении властью — всего лишь пустая болтовня Многие руководители утверждают, что они наделили своих служащих значительными полномочиями, но последние со временем часто обнаруживают, что при принятии действительно важных решений с ними либо не считаются вообще, либо спрашивают их мнения в последнюю очередь [28]

Д Боуэн и Э Лоулер считают, что разные ситуации, как правило, диктуют разные решения Они утверждают, что "и расширение полномочий, и подход к управлению персоналом по методу "серийного производства" имеют свои преимущества и оба подходят в зависимости от конкретной ситуации Важно выбрать именно тот управленческий метод, который наилучшим образом удовлетворяет потребности как служащих, так и клиентов" По мнению этих исследователей, эффект от наделения служащих большими полномочиями необходимо оценивать с учетом увеличения затрат на наем и обучение персонала, издержек на оплату труда и снижения скорости обслуживания потребителей служащими, которые уделяют больше времени каждому клиенту и снижают уровень постоянства процесса обслуживания Д Боуэн и Э Лоулер также предостерегают менеджеров от излишней сосредоточенности на возмещении затрат на расширение полномочий за счет надежности сервисного процесса Они отмечают, что "всегда существует возможность спутать хороший сервис с вдохновляющими историями об облеченных большими полномочиями служащих компании, которые добились значительных успехов в искусстве возмещения затрат"

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

СЛЕДУЕТ ЛИ НАДЕЛЯТЬ ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ БОЛЬШИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ?

Далеко не каждая сервисная компания должна непременно наделять своих служащих большими полномочиями. Стратегия расширения полномочий, как правило, оказывается наиболее эффективной в компаниях со следующими характеристиками.

- Бизнес-стратегия компании основывается на конкурентной дифференциации и на предложении потребителям индивидуализированных услуг с учетом потребностей каждого конкретного клиента.
- Подход к клиенту основан на длительных взаимоотношениях, а не на отдельных краткосрочных сервисных сделках.
- Технологии, используемые компанией, сложны и не предполагают выполнения простых рутинных операций.
- Менеджеры компании не испытывают проблем, позволяя служащим работать самостоятельно, при условии, что это позитивно сказывается как на компании, так и на ее клиентах.
- Служащие стремятся к служебному росту и к повышению своего профессионального мастерства; они заинтересованы в сотрудничестве с другими людьми, обладают большими навыками межличностного общения и умеют работать в команде.

Источник: David E. Bowen, Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Spring 1992, p. 32-39.

Контроль или вовлеченность?

Подход к управлению персоналом по методу "серийного производства" основывается на тщательно разработанной модели организационной структуры и менеджмента, которая характеризуется четким распределением ролей, системой контроля нижестоящих уровней над вышестоящими, иерархической пирамидальной организационной структурой и убеждением, что все более или менее важные решения должен принимать управленческий персонал Подход, основанный на расширении полномочий сотрудников, напротив, основан на модели участия (или вовлеченности), которая в свою очередь базируется на предположении, что большинство работников — при условии, что они хорошо обучены, должным образом проинформированы и подготовлены к работе с конкретными категориями клиентов, — способны самостоятельно принимать необходимые решения, связанные с их трудовой деятельностью Этот подход также предполагает, что работники могут иметь внутренние стимулы и мотивы для эффективной работы, обладать самоконтролем и самостоятельно определять направление для своего дальнейшего развития Несмотря на то, что термин *расширение полномочий* используется относительно недавно, лежащая в его основе философия участия и вовлеченности сотрудника в управление рабочим процессом существует уже много лет

В модели контроля перечисленные ниже четыре основные характеристики относятся в первую очередь к высшим уровням организации, в то время как в модели вовлеченности они смещаются на нижние уровни.

1. Информация об эффективности организации (например, работа с результатами и оценками эффективности конкурентов)
2. Вознаграждение на основе показателей эффективности организации (например, участие в распределении прибыли и владение акциями компании).
3. Знания, позволяющие работникам понять структуру организации и вносить свой вклад в повышение ее эффективности (например, навыки, необходимые для решения проблем)
4. Право принимать решения, влияющие на рабочие процедуры и организационное направление (например, с использованием самоуправляемых команд)

Уровни вовлеченности служащих

Подходы к управлению персонала по методу "серийного производства" и с расширением полномочий сотрудников представляют собой два противоположных полюса спектра, отображающего повышение степени вовлечения работников в управление своим рабочим процессом по мере того, как служащие низовых уровней приобретают дополнительные знания, получают больше информации, а также новые права и вознаграждения Расширение полномочий сотрудников может происходить на разных уровнях.

- *Участие рекомендациями* дает возможность сотрудникам вносить свои предложения через формальные программы, но их повседневная рабочая деятельность при этом практически не меняется. Даже компания *McDonald's* — воплощение стандартного, "конвейерного" подхода — очень внимательно прислушивается к предложениям сотрудников, непосредственно обслуживающих клиентов; многие нововведения, начиная с нового блюда Egg McMuffin и заканчивая новыми методами упаковки бургеров, когда продавец не дотрагивается до булочки, были предложены самими работниками

- *Участие в выполнении рабочей задачи* обеспечивает огромные дополнительные возможности для сотрудников Структура рабочих задач изменяется таким образом, чтобы работник мог максимально использовать свой потенциал знаний и опыта В комплексных и сложных сервисных организациях, таких как авиакомпании и больницы, в которых один сотрудник не в силах оказать всю услугу целиком участие в выполнении рабочих задач обычно реализуется в командах Чтобы справиться с резко увеличивающимися требованиями, характерными для этой формы расширения полномочий сотрудники должны пройти соответствующую подготовку, а руководители низового звена — перейти от контроля над своей группой к поддержке, способствующей повышению эффективности ее работы
- *Высокая степень участия* дает работникам даже самых низовых уровней чувство вовлеченности в повышение эффективности организации в целом Информация распространяется среди всех служащих Служащие учатся работать в команде, решать проблемы, участвовать в разных видах деловой деятельности компании и принимать участие в принятии решений в управлении своим рабочим подразделением Прибыль распределяется среди всех сотрудников, работники владеют акциями компании

Ниже, во врезке "Сфера услуг примеры и перспективы", рассказывается о компании, работающей по методу высокой степени участия работников

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

РАСШИРЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ, ОСНОВАННОЕ НА СПРАВЕДЛИВОМ ВОЗМЕЩЕНИИ

AES Corporation владеет сетью электростанций, разбросанных по всему миру. Она была основана в 1981 году ее нынешним председателем правления Роджером Сэнтом и главным исполнительным директором Дэнисом Бэйком. Оба они твердо уверены в том, что расширение полномочий не должно ограничиваться техническим и стратегическим аспектами, а должно включать основные человеческие ценности. Они стремились построить компанию, "в которой воплотились бы четыре принципа, важных в любом сообществе, будь то предприятие, религиозная община, деревня и т.д. Вот эти принципы: справедливость, честность, социальная ответственность и веселье". Р. Сэнт и Д. Бэйк хотели, чтобы работать в их компании было приятно и весело, но не так, как на вечеринке. Радость должна возникать от того, "что все люди заняты своей работой, что они несут полную ответственность за свои решения и отвечают за их результаты".

AES Corporation росла быстро, и сегодня это очень большая компания. Рост происходил в основном за счет приобретения других предприятий. Продажа электроэнергии на рынке часто осуществляется в форме заявок на поставки в больших количествах по долгосрочным контрактам. К 1999 году компания имела около 90 электростанций в 33 странах мира и штат в 40 тысяч служащих. Однако при этом основателям удалось избежать соблазна ввести в своей компании иерархическую структуру управления ("Чем больше над тобой начальников, тем выше вероятность, что ты не станешь принимать решения сам"). Вместо этого была использована структура, в основе которой лежит целый ряд небольших команд. Д. Бэйк описывает структуру и работу компании как некую экосистему: "Абсолютно все в используемом нами способе организации дает людям полномочия и наделяет их ответственностью за принятие важных решений; наши люди чувствуют себя бизнесменами, а не винтиками сложного механизма". В компании отсутствует общекорпоративный отдел

кадров каждая электростанция нанимает сотрудников сама. В компании существует большая возможность карьерного роста. На каждой электростанции менеджер управляет несколькими командами, состоящими из бригадира и от 5 до 20 рядовых работников Каждая такая команда отвечает за определенный участок работы: за контрольный пункт, за водоснабжение или топливное обеспечение. Хотя на большинстве промышленных предприятий мира ответственность за операции и техническое обслуживание оборудования распределяется между разными службами, в *AES Corporation* она возлагается на команду, работающую на конкретном участке. По словам Д Бэйка "Мы хотим, чтобы люди испытывали чувство собственника и заботились обо всем, как в собственном доме Ты работаешь на оборудовании, сам следишь за его состоянием, сам его ремонтируешь Когда что-то идет не так, ты решаешь проблему от начала до конца И никто не должен указывать тебе, что надо делать, ибо на тебе лежит полная ответственность — как за правильное и бережное использование оборудования, так и за его ремонт"

В *AES* убеждены, что стратегия расширения полномочий станет действительно эффективной, но для этого необходимо распространять нужную информацию среди всех сотрудников, вести строгую отчетность, обеспечивать людям постоянную поддержку и уметь прощать ошибки на начальных стадиях. В системе вознаграждений компании широко используются всевозможные премии. Важнейшим фактором успеха учредители компании считают предоставление людям достоверной и максимально полной информации. Вся финансовая и рыночная информация широко распространяется (фактически, для удобства работы с Комиссией по ценным бумагам и биржам США (Securities and Exchange Commission) каждый сотрудник компании с точки зрения правил торговли ценными бумагами считается осведомленным лицом) Хотя за серьезные ошибки сотрудников штрафуют, это никогда не делается при первоначальном просчете, не имеющем серьезных последствий и допущенном в процессе обучения работника. Это одна из характерных особенностей *AES* — прощать ошибки, если человек делает все возможное, чтобы перестать их совершать. При этом к безопасности труда в компании относятся с огромным вниманием — как к аспекту, выходящему за рамки индивидуальной ответственности. Любой одиночный несчастный случай на электростанции означает снижение премии на 25% всем ее служащим; два несчастных случая — снижение на 50%, а три случая оставляют без премии всех.

Вопреки прогнозам, что способ организации труда, используемый в *AES Corporation*, за пределами Соединенных Штатов Америки работать не будет, компания вполне успешно применяет свой метод расширения полномочий персонала во многих странах мира. Однако Р. Сэнт признает, что людям, принадлежащим к другим культурам, часто требуется больше времени, чтобы начать доверять руководителям *AES* и верить в ее подход к работе, а также брать на себя большую ответственность.

Источник. Suzy Wetlaufer, "Organizing for Empowerment: An Interview with AES' Roger Sant and Dennis Bakke", *Harvard Business Review*, January–February 1999.

Роль профсоюзов

Когда в компании внедряются нововведения в организацию работы и управление персоналом, направленные на достижение полного потенциала сотрудников, очень важно, чтобы они были готовы и желали сотрудничать Зачастую как в сервисной, так и в производственной сфере, власть и могущество формальных трудовых организаций преподносится в качестве оправдания того, что в компании не используются новые методы управления персоналом "Профсоюзы этого никогда не позволят", — говорят

менеджеры, заламывая руки и бормоча проклятья в адрес ограничений рабочей практики. Пресса частенько рисует профсоюзы как какого-то злодея, особенно в периоды масштабных забастовок, приносящих неудобства миллионам людей.

Многие менеджеры находятся с профсоюзам в антагонистическом противоречии. Джефри Пфеффер в одной из своих работ сухо заметил, что "деятельность профсоюзов и возможность ведения коллективных торгов ... приводит к тому, что в других обстоятельствах вполне здравомыслящие люди утрачивают чувство объективности" [28]. Он настаивает на прагматическом подходе к этому вопросу, подчеркивая, что "результаты деятельности профсоюзов во многом зависят от того, что делает *менеджмент*". Более высокая заработная плата, пониженная текучесть кадров, четко разработанные процедуры разбора жалоб и улучшенные условия труда, которые часто встречаются в организациях с сильными профсоюзами, способны оказать весьма позитивное влияние на деятельность хорошо управляемой сервисной организации, однако только при условии, что между менеджерами и другими служащими существует взаимное уважение. С точки зрения маркетинга больший опыт работы персонала и долговременные контакты с постоянными клиентами позволяют повысить производительность и качество обслуживания, увеличивая тем самым постоянную клиентуру компании. Нам необходимо старательно избегать стереотипного отношения к профсоюзам, используемому в воинствующих антагонистических сервисных средах, в которых предельно четкое разграничение рабочих обязанностей приводит к медленному, некачественному и безынициативному обслуживанию клиентов, часто прерываемому остановками сервисного процесса по самым разным причинам. Во многих странах такая точка зрения безнадежно устарела и не приведет ни к чему хорошему.

Следует признать, что в очень многих сервисных организациях мира, добившихся большого успеха, действуют очень сильные профсоюзы. Это приводит нас к неизбежному заключению, что профсоюзы в сервисной компании автоматически не станут барьером для повышения продуктивности и внедрения нововведений, если только история развития компании не характеризуется затянувшимся недоверием, натянутыми взаимоотношениями и постоянным противостоянием профсоюзов и менеджмента. Следует помнить, что менеджеры не должны "разделять и властвовать"; если они хотят, чтобы работники принимали и разделяли новые идеи, важнейшим элементом их деятельности должны быть переговоры и консультации с представителями профсоюзов. (Впрочем, условие постоянного общения с сотрудниками обязательно и для фирм, в которых профсоюзное движение отсутствует.)

Менеджмент персонала в многонациональной среде

Тенденция к глобализации экономики вынуждает сегодня многие фирмы работать в международном масштабе, невзирая на национальные границы (подробности — в главе 17). Другие, не менее важные тенденции — увеличение объемов международного туризма и деловых зарубежных поездок, усиление иммиграции людей самых различных национальностей в страны с развитой экономикой. Результатом этих явлений стала дополнительная нагрузка на компании, работающие в сфере обслуживания, которым теперь приходится оказывать услуги намного более разрозненной клиентуре с самыми разными ожиданиями и говорящей на самых разных языках и нанимать более разнообразный персонал.

Достижение баланса между разнообразием и соответствием установленным стандартам представляет собой нелегкую задачу, поскольку в различных культурах действуют разные социальные нормы. Так, когда компания *McDonald's* открыла сеть своих ресторанов быстрого обслуживания в Москве, сотрудников специально учили улыбаться

посетителям, а поскольку подобная норма в России не принята, некоторые постоянные клиенты воспринимали это как насмешку над собой. Еще одним примером того, как перенос американских стандартов в европейские компании привел к конфликту вследствие несоответствия культур, может служить история, которая произошла на заре деятельности известного парка развлечений (см. ситуацию для анализа "*Euro Disney*: американцы в Париже" в конце этой книги).

Одной из сложнейших задач управления человеческими ресурсами с учетом культурных особенностей разных стран считается определение тех стандартов обслуживания, которыми нельзя пренебречь ни в коем случае, и тех, к которым можно относиться менее внимательно. Так, например, некоторые государственные сервисные агентства, сотрудники которых обязаны носить униформу, разрешили работникам-сикхам носить вместо традиционной форменной фуражки чалму соответствующего цвета с эмблемой фирмы, а другие наотрез отказались сделать это, создав конфликтную ситуацию. Многонациональность и разнообразие культур требуют внедрения новых процедур управления человеческими ресурсами. Так, решение компании улучшить реакцию на специфические потребности своих клиентов (и сотрудников), чьим родным языком является не английский, требует изменения критериев найма персонала, использования ролевых игр в процессе тренинга сотрудников и обучения работников иностранным языкам.

Резюме

Успех любого сервисного предприятия в огромной мере зависит от эффективности управления персоналом, включая процедуры найма, отбора, обучения и удержания сотрудников. Сегодня все компании признали, что качество личного сервисного контакта играет важнейшую роль в формировании у клиентов чувства удовлетворения уровнем обслуживания и становится мощным конкурентным преимуществом.

Воссоздать высокопроизводительный персонал намного сложнее, чем какой бы то ни было другой корпоративный ресурс. Чем лучше работники понимают, разделяют и поддерживают основные цели компании; чем шире навыки, необходимые для выполнения их должностных обязанностей; чем слаженнее они работают в команде; чем больше имеют полномочий и уверенности для использования инициативы при решении проблем, тем легче управлять маркетинговой и операционной функциями компании. В следующей главе мы обсудим задачу лидерства при интеграции маркетинга, операций и человеческих ресурсов в единое стратегическое целое.

ВОПРОСЫ

1. Перечислите пять условий, при которых инвестиции в отбор, наем, подготовку и повседневную мотивацию сотрудников принесут дивиденды в форме удовлетворенных клиентов, в следующих компаниях: авиакомпания, больница, ресторан.
2. Дайте определение *моделей контроля и вовлеченности*, применяемых в менеджменте персонала.
3. Что такое эмоциональный труд? Поясните, каким образом он может вызвать стресс у работников определенных профессий. Проиллюстрируйте это подходящими примерами.
4. Назовите факторы, при которых стратегия наделения сотрудников дополнительными полномочиями будет эффективной.

5. В чем заключаются различия между расширением полномочий сотрудников и обеспечением их всеми необходимыми возможностями для эффективной работы? Может ли одно существовать без другого?
6. Поясните, каким образом новейшие технологии, в частности информационные, изменяют природу рабочих задач в сервисной сфере. Приведите примеры ситуаций, в которых использование новых информационных технологий повышает и понижает уровень удовлетворения сотрудников своей работой.
7. Что может привнести использование маркетинговой точки зрения в практику управления человеческими ресурсами?
8. Какие важные этические вопросы, с вашей точки зрения, приходится решать менеджерам персонала в организациях, занятых предоставлением услуг, требующих тесного контакта персонала с клиентами?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Авиакомпания показывает рекламу, в которой приглашает на работу стюардесс. В ней показан маленький мальчик, сидящий в кресле самолета и крепко прижимающий к себе плюшевого мишку. Голос за кадром: "Мама запретила ему разговаривать с незнакомыми людьми. Неужели он так и останется голодным?" Подумайте, люди с какими личностными характеристиками обратятся с заявлением в авиакомпанию после просмотра этой рекламы и на каких людей реклама окажет обратное воздействие.
2. Рассмотрите следующие виды работ: медсестра скорой помощи, налоговый инспектор, специалист по ремонту компьютеров, кассир в супермаркете, зубной врач, стюардесса, воспитатель в детском саду, судебный исполнитель, проповедник-баптист, патрульный полицейский, официант в ресторане семейного типа, официант в дорогом французском ресторане, биржевой маклер и предприниматель. Проявления каких эмоций вы ожидали бы от представителей этих профессий при ежедневной работе с клиентами? Обоснуйте свою точку зрения.

КОММЕНТАРИИ

1. Hal E. Rosenbluth, *The Customer Comes Second* (New York: William Morrow, 1992), p. 25.
2. David E. Bowen, Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", in J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.E Surprenant (eds.), *The Service Encounter* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), p. 127–148.
3. David A. Tansik, "Managing Human Resource Issues for High Contact Service Personnel", in D.E. Bowen, R.B. Chase, T.G. Cummings et al. (eds.), *Service Management Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), p. 152–176.
4. Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Berkeley: University of California Press, 1983).
5. Robin Leidner, "Emotional Labor in Service Work", in R.J. Steinerg, D.M. Figart (eds.), *Emotional Labor in the Service Economy. The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January 1999, p. 81–95.

6. Blake E. Ashforth, Ronald W. Humphrey, "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, January 1993, p. 88–115.

7. Kent Grayson, "Customer Responses to Emotional Labour in Discrete and Relational Service Exchange", *International Journal of Service Industry Management*, February 1998, p. 126–154.

8. Robert Levering, Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (New York. Currency/Doubleday, 1993), p. xvii.

9. Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 77.

10. Bill Fromm, Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business* (New York· Currency Doubleday, 1994), p 315–316.

11. Robert Levering, Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work for in America", *Fortune*, January 10, 2000, p. 82–110.

12. Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p 325–326.

13. Ibid., p. 326.

14. Ibid , p. 323.

15. Thomas H. Davenport, *Process Innovation· Reengineering Work through Information Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

16. Rajendra Sisodia, "Expert Marketing with Expert Systems", *Marketing Management*, Spring 1992, p. 32–47.

17. Catherine Yang et al., "Low-Wage Lessons", *Business Week*, November 11, 1996, p. 108–116.

18. Roland T. Rust, Greg L. Stewart, Heather Miller, Debbie Pielack, "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", *International Journal of Service Industry Management*, May1996, p. 62–80.

19. Joel Bonamy, Nicole May, "Service and Employment Relations", *Service Industries Journal*, April 1997, p. 544–563.

20. Данное исследование обобщенно описано в работе Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston, Harvard Business School Press, 1995); см. также статью Benjamin Schneider, Susan S. White, Michelle C. Paul, "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, February 1998, p. 150–163.

21. Benjamin Schneider, "HRM —A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM?", *International Journal of Service Industry Management*, January 1994, p. 64–76.

22. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997).

23. Термины "период несостоятельности" (*cycle of failure*) и "цикл успеха" (*cycle of success*) были предложены в работе Leonard L. Schlesinger, James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, Spring 1991, p. 17–28. Термин "цикл посредственности" (*cycle of mediocrity*) предложен в работе Christopher H. Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", in W.J. Glynn, J.G. Barnes (eds.), *Understanding Services Management* (Chichester, UK: John Wiley& Sons, 1995), p. 228.

24. Leonard L Schlesinger, James L Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, Spring 1991, p 17–28

25. Christopher Lovelock, *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage* (New York McGraw-Hill, 1994), p 335

26. Robert Levering, Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work for in America", *Fortune,* January 10, 2000, p 82–110

27. Некоторые фрагменты данного раздела основаны на работе David E Bowen, Edward E Lawler III, "The Empowerment of Service Workers What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Spring 1992, p 32–39

28. Chris Argyris, "Empowerment The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May–June 1998

29. Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage through People* (Boston Harvard Business School Press, 1994), p 160

30. Christopher Lovelock, *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage* (New York McGraw-Hill, 1994), ch 19

Глава **16**

Борьба за лидерство в сфере обслуживания

Маркетинг настолько важное понятие, что его нельзя рассматривать как отдельную функцию Он представляет собой весь бизнес с точки зрения конечного результата, т е с точки зрения клиента Таким образом, важность и ответственность за маркетинг должны распространяться на все сферы деятельности предприятия

— Питер Друкер

Развивающаяся все более быстрыми темпами высоко конкурентная среда, с которой мы столкнемся в XXI веке, вызывает необходимость в более сильном лидерстве от большего количества людей — только в этом случае предприятие сможет добиться процветания

— Джон П Коттер

Что приходит вам на ум, когда вы слышите термин *лидерство в сфере услуг*? Вы вспоминаете о лидерстве на рынке, сосредоточив внимание на компаниях, которые считаются передовыми в той или иной сфере услуг? Или понятие лидерства ассоциируется у вас с личностями и вы думаете о роли исполнительного директора в управлении организацией, либо с руководящими постами на различных уровнях сервисной компании, т е о конкретном человеке, который ведет за собой коллектив и создает для служащих стимул обслуживать клиентов на максимально высоком уровне?

На практике лидерство в сфере услуг охватывает обе эти точки зрения В действительности любой фирме очень сложно достичь и удерживать лидерство в своей отрасли, если в ней отсутствуют лидеры, которые способны сформировать концепцию и помочь ее воплотить — независимо от того, касается ли это установки стандартов качества услуг,

внедрения важных новаторских идеи, использования новых технологий для обеспечения конкурентного преимущества, определения направлений, в которых конкурируют другие компании, или создания выдающейся компании для работы

В этой главе рассматривается идея о том, что маркетинговая деятельность в сервисных организациях намного шире обязанностей, возложенных на традиционный маркетинговый отдел компании Мы рассматриваем важнейшую задачу лидерства в ориентированной на рынок фирме, работающей в сфере обслуживания, и, в частности, обсуждаем такие вопросы

1. Какова разница между ориентацией сервисной компании на рынок и на клиентов?
2. Какие действия необходимо предпринять, чтобы сервисная фирма, переместилась с реактивной позиции т е просто от предоставления услуг, к статусу поставщика услуг мирового уровня?
3. Насколько взаимозависимы в сервисных организациях маркетинговая, операционная функции и функция управления персоналом?
4. Каковы причины межфункциональных трений в сервисных компаниях и каким образом их можно избежать?
5. В чем разница между лидерством и управлением?

Роль маркетинга в сервисной фирме

Многие канадские инженеры носят на мизинце рабочей руки металлическое кольцо Это кольцо они получают при окончании университета на церемонии, известной под названием "Церемония посвящения в инженеры", во время которой они клянутся придерживаться в своей профессиональной деятельности высоких стандартов честности Легенда гласит, что эти кольца изготовлены из металлических обломков Квебекского моста, который рухнул в реку Святого Лаврентия в 1909 году, унеся жизни 75 человек Эта катастрофа и по сей день остается самым страшным крушением моста за всю историю мостостроения Последующее расследование показало, что причиной катастрофы стали дефекты конструкции и то, что строительство сооружения велось нереально быстрыми темпами Считается, что, нося на руке постоянное напоминание о страшном событии, — во всяком случае, по легенде, — инженеры, кроме гордости за свою профессию, будут испытывать и огромную ответственность

Маркетинг как связующая функция

Фирмы, продающие услуги, также стремятся к тому, чтобы люди думали о них как о профессионалах Частично их роль заключается в том, что они действуют как социальные инженеры, поскольку они в определенной мере формируют поведенческие модели и строят взаимоотношения Если компания в первую очередь сфокусирована на интересах своих клиентов, она создает множество взаимосвязей-"мостов", которые соединяют ее предприятия с клиентами, пользующимися их услугами В данном контексте возникает вопрос сколько же связей с клиентами рушится по причине того, что сервисная компания не смогла успешно разработать, создать и поддержать эти связи? Однако нам необходимо несколько расширить нашу аналогию с мостом и рассмотреть в качестве моста, соединяющего всю организацию в целом с рынками, на которых она ведет конкурентную борьбу, саму функцию маркетинга Если эта связь не разработана должным образом, если она не поддерживается в хорошем рабочем состоянии и не открыта для свободного движения в обоих направлениях, фирма теряет контакт со своим рынком

Из предыдущих глав мы узнали, что клиенты вовлечены в создание и предоставление многих видов услуг, а иногда на практике непосредственно участвуют в сервисном процессе И удовлетворение клиентов обслуживанием часто в равной степени обусловлено как процессами, в которые они вовлечены — включая взаимодействие с производственными системами, обслуживающим персоналом и даже с другими клиентами, — так и их результатом Таким образом, в отличие от ситуации, которая, как правило, характерна для производственной сферы (особенно если речь идет о производстве упакованных товаров широкого потребления), в сфере обслуживания маркетинговую функцию нельзя отделить от других видов управленческой деятельности, не нанеся при этом вреда ее эффективности В конце концов, любое действие и операция, в которую вовлечены клиенты или которая оказывает на них то или иное влияние, имеет с точки зрения маркетинга значение

Э Гуммессон уже очень давно указывал на то, что работа традиционного отдела маркетинга охватывает лишь незначительную часть маркетинговых функций сервисной компании — мысль, которую активно поддерживал и К Гренроос [1] Несколько позже тот же Э Гуммессон отметил переход к *сетевым организациям* и к структурам, которые иногда называют *виртуальными корпорациями* и в которых функциональные рамки размыты и сосредоточены вокруг основного вида деятельности, а взаимосвязи чрезвычайно гибкие [2] Эти сети, конечно, распространяются намного шире, чем только на клиентов, они включают поставщиков, посредников и прочих партнеров, с которыми организация, предоставляющая услуги, должна сотрудничать Организационные структуры сегодня начинают отходить от традиционной иерархической модели, требуя принципиально нового подхода к лидерству По сути, традиционные организационные схемы очень мало говорят о характере современной сервисной компании и о роли, которую должны играть в ней различные функции менеджмента Творческий подход к визуальному отображению того, чем занимается такая организация, как она работает и как связывается со своими клиентами, описан в материале для чтения Генри Минцберга и Людо Ван дер Хейдена, "Органиграфы· иллюстрация работы компании", представленном после главы 18 этой книги

Сравнение двух идеологий менеджмента — ориентация на клиента и ориентация на рынок

Может ли фирма чрезмерно сфокусироваться на ныне существующих клиентах? Несмотря на то, что задача удовлетворения потребителей чрезвычайно важна, существуют определенные пределы того, насколько фирма может позволить себе следовать за своими клиентами, особенно в периоды стремительных перемен. В своем анализе влияния разрушающих технологий на эволюцию сервисной отрасли Ч Кристенсен и Дж Боуэр пришли к выводу, что "фирмы теряют свои лидирующие позиции в индустрии, потому что излишне внимательно прислушиваются к мнениям и пожеланиям своих клиентов" [3]

По мнению Ф Слейтера и Дж Нарвера, между фирмой, которая следует за своими клиентами, и фирмой, ориентированной на рынок, существует фундаментальное различие [4] Эти исследователи доказывают, что компания, ориентированная на клиента, концентрирует внимание на том, чтобы максимально точно понять желания, выражаемые их потребителями, на рынках, которые она в данный момент обслуживает. Для этого они используют фокус-группы и опросы клиентов, позволяющие выяснить желания клиентов и их восприятие уровня существующих услуг, и другие методики, например, комплексный анализ или тестирование концепции, позволяющие управлять разработкой новых видов услуг (примеры описаны в главе 8). Однако этот подход

эффективен только в относительно стабильной среде, а его использование в неустойчивой среде довольно рискованно, поскольку он позволяет менеджерам видеть мир исключительно глазами своих текущих клиентов. Еще одна проблема заключается в том, что стремление измерить уровень удовлетворения клиентов часто отвлекает внимание от других стратегических показателей эффективности. Если это происходит и повышение уровня удовлетворения потребителей становится всепоглощающей целью, руководство компании, как правило, сосредотачивается только на краткосрочных и постепенных усовершенствованиях предлагаемых ею продуктов и ее процессов.

Компании, ориентированные на рынок, идут дальше, поскольку стремятся не только выяснить потребности клиентов, выражаемые ими неявно, но и учитывают возможности и планы своих конкурентов. По сравнению с компаниями, следующими за клиентами, фирмы, ориентированные на рынок, изучают и анализируют рынок в более широком разрезе и ориентируются на более долгосрочные перспективы. Они объединяют традиционные исследовательские методы с другими, в частности, с постоянными экспериментами и наблюдением за поведением клиентов до, во время и после предоставления услуги. Они также тесно сотрудничают с ведущими пользователями, а не только с крупнейшими клиентами, чьи покупки очень важны для существующего бизнеса. Ведущие пользователи — это пользователи, которые могут быть даже перспективными, а не существующими клиентами компании, и имеют более широкие потребности, чем большинство имеющихся клиентов, и ожидают получить выгоду от их удовлетворения. Как заметили Ф. Слейтер и Дж. Нарвер, "истинный ведущий пользователь должен быть окном в будущее, а не якорем, тянущим в прошлое".

Таким образом, чтобы быть лидером в своей сфере, сервисной фирме недостаточно иметь хорошие взаимоотношения с существующими клиентами. Менеджмент должен возложить на маркетологов ответственность за создание "моста", связывающего компанию с более широким рынком, а также за обеспечение свободного и постоянного потока информации о поведении потребителей, о деятельности конкурентов, о новейших технологиях и о развитии рынка. Лидерство в сфере услуг заключается в создании климата, в котором заинтересованность, стремление к экспериментам и желание рисковать приветствуются, а не осуждаются. Оно также подразумевает обеспечение финансовой поддержки, необходимой для проведения экспериментов.

Рассмотрим, например, пример того, как развивались лыжные курорты. Изначально они включали только базы и специальное оборудование, т.е. простые буксировочные устройства, бугели и подъемники, используемые для транспортировки лыжников в горы. Затем к ним прибавились уютные коттеджи, а некоторые люди построили рядом свои бунгало, благодаря чему горнолыжные склоны стали местом, где можно было провести несколько дней (или даже больше), а не просто местом, куда ездили на один день, и, следовательно, их посещали лишь те, кто жили неподалеку. Однако известно, что снег лежит не круглый год и даже не ежегодно выпадает, поэтому мощности горнолыжных курортов 70% времени в году простаивали, но некоторые люди все же приезжали сюда летом или осенью, чтобы насладиться красотами гор в другое время года. Заметив это, некоторые курорты начали заниматься летними видами отдыха в горной местности, а также торговлей недвижимостью в курортной зоне. Сегодня все лучшие горнолыжные курорты преобразованы в курорты, работающие круглый год, и предлагают различные варианты отдыха и развлечений, которые привлекают даже людей, не катающихся на лыжах, в зимнее время года.

Ознакомьтесь с информацией, представленной во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы", в которой рассказывается о компании *Intrawest*, одном из лидеров индустрии горнолыжных курортов в Северной Америке. Подумайте, в какой мере используемая ею стратегия базируется на результатах опросов среди существующих

клиентов корпорации и насколько — на наблюдении за ведущими пользователями и на оценке горнолыжных сообществ в Европе, в которой горнолыжные центры чаще всего строятся на базе населенных пунктов.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ФОРМУЛА УСПЕХА ДЛЯ ГОРНОЛЫЖНЫХ КУРОРТОВ

На горнолыжном курорте *Whistler/Blackcomb*, который расположен в гряде Прибрежных гор Британской Колумбии, ежегодно выпадает примерно девять метров снега, благодаря чему он претендует на то, что лыжный сезон в нем самый продолжительный в США и что он имеет наибольшую площадь в стране. Две горы-близнецы принадлежат корпорации *Intrawest*, главный офис которой находится в Ванкувере. Этой корпорации принадлежат также лыжные курорты *Mammoth* в Калифорнии, *Copper Mountain* в Колорадо, *Tremblant* в Квебеке и целый ряд других.

Whistler/Blackcomb, расположенный на 120 км севернее Ванкувера, предлагает наибольший вертикальный лыжный спуск в горах Северной Америки — не меньше 1600 метров. Однодневные путешественники из Ванкувера и его пригородов уже давно перестали быть единственным источником бизнеса для *Whistler/Blackcomb*, хотя компания по-прежнему благодарит их за верность, предлагая большие скидки в межсезонье. Сегодня компания *Intrawest* смогла привлечь отдыхающих со всего континента и даже из-за океана. Огромную привлекательность *Whistler/Blackcomb* для клиентов доказывает то, что его назвали "курортом №1" среди всех лыжных курортов Североамериканского континента сразу три специализированных журнала. Руководство компании *Intrawest* считает, что они придумали формулу успеха, которую можно применить и на других горнолыжных курортах.

Состоящий из нескольких стадий процесс начался с улучшения условий спуска на каждой горе. Чтобы удерживать клиентов, необходимо, чтобы им нравилось кататься, а для этого требуется большой выбор различных трасс в отличном состоянии, которые удовлетворяли бы самых разных лыжников, от начинающих до профессионалов; нужен и подъемник, эффективность которого позволяет обслуживать потребителей без очередей. Второй этап заключается в создании приятного и живого курортного общества, чтобы людям хотелось остаться здесь дольше. Ведь следует признать, что многих людей лыжные курорты привлекают не только катанием с гор! Довольные отдыхающие начинают приезжать на понравившийся курорт чаще, а также приезжают их друзья и тратят больше денег. В свою очередь, больше постоянных клиентов требуют выполнения следующего этапа, который заключается в строительстве дополнительных коттеджей и гостиниц и в организации новых развлечений. Все это привлекает на курорт еще больше людей, и наступает четвертая стадия, предусматривающая расширение круглогодичных удобств, начинается активное использование магазинов, гостиниц, концертных залов и ресторанов. В итоге курорт становится привлекательным не только для лыжников.

Покупка жилья на правах совместного владения или домика в горах, где расположен курорт, способствует тому, что его владельцы будут приезжать сюда в течение года, даже если нет снега. В конце концов, горы красивы летом и осенью не меньше, чем зимой и ранней весной, когда на склонах лежит снег. А компания — владелец курорта может также управлять частными владениями от имени их собственников, которые получают доход, сдавая недвижимость в аренду.

Чтобы поддерживать качество горнолыжного курорта на высоком уровне, необходимы постоянные инвестиции. Благодаря относительно невысоким ценам на авиабилеты в США любители лыжных спусков имеют огромный выбор различных

курортов, и их ожидания, которые за последние годы сильно выросли, формируются на базе самых лучших мест, которые они когда-либо посещали, о которых они слышали от своих друзей, видели по телевидению либо читали в журналах. В 1997 году компания *Intrawest* затратила на усовершенствование курорта *Whistler/Blackcomb* 16 млн. долл. Эти средства пошли, кроме всего прочего, на замену старых подъемников новыми экспресс-подъемниками, что повысило надежность транспортировки, сократило время ожидания и увеличило пропускную способность подъемника. Было открыто много новых лыжных трасс на горе Блэкком. Заметив растущую популярность сноубординга, компания приобрела *Pipe Gragon*, уникальное оборудование для создания и расчистки трасс для сноуборда. Другие средства пошли на закупку машин для расчистки трасс и на модернизацию оборудования для производства снега, чтобы можно было обеспечивать хорошие условия катания на лыжах даже в те дни, когда матушка-природа наотрез отказывается сотрудничать. Для привлечения посетителей в летнее время инвестиции были также сделаны в расширение системы треков Вистлерского парка для катания на горных велосипедах.

И наконец, признав огромную важность привлечения и удержания хороших сотрудников (а они стали важнейшим элементом удовлетворения клиентов), компания разработала план строительства многочисленных удобных помещений для проживания ее работников в курортной зоне.

Источник. На основе информации, взятой из годового отчета компании *Intrawest* (Intrawest Annual Report 1997) и Wistler Resort: 1997-98 Winter Ski Season (Vancouver, BC: Intrawest Corporation, 1998), а также сведений, взятых на сайте www.intrawest.com, January 2000.

Изменение взаимоотношений между маркетинговой, операционной функцией и функцией управления персоналом

Одна из самых сложных задач, с которыми приходится сталкиваться руководителям высшего звена любой организации, заключается в том, чтобы избегать явления, которое иногда называют "функциональным силосом", т.е. ситуации, когда каждая функция существует совершенно изолированно от других, ревностно оберегая свою независимость. Функционализм, основанный на узкой специализации конкретных задач, существовал в бизнесе с давних времен и уже стал традицией. Однако, как мы уже поняли из предыдущих глав этой книги, если сервисная организация хочет эффективно отвечать на запросы всех своих заинтересованных сторон, три основные функции менеджмента — маркетинг, операции и управление персоналом — должны работать в тесной и постоянной взаимосвязи. Короче говоря, разделение управленческих функций или подчинение одной функции другой — неподходящий способ для организации современной сервисной фирмы.

Используя концепцию, которой было дано название "цепочка прибыли в сервисе", Дж. Хескетт и др. определили ряд причинно-следственных взаимосвязей, влияющих на достижение успеха сервисными компаниями [5]. Эти связи перечислены в табл. 16.1 (более подробную информацию см. в материале для чтения "Как заставить работать цепочку прибыли в сервисе", представленном после главы 18).

В вышедшей впоследствии книге Дж. Хескетт, У. Сассер и Л. Шлезингер упоминают несколько типов поведения лидера, которые очень важны для управления различными связями в цепочке прибыли сервиса [6]. Некоторые из них касаются работников

(связи 4—7) и включают время, затраченное на работу с сотрудниками, непосредственно контактирующими с клиентами, инвестиции в развитие перспективных менеджеров и поддержку идеи создания рабочих заданий, обеспечивающих работникам большую самостоятельность. Эта категория также включает поддержку идеи, которая заключается в том, что более высокая зарплата фактически приводит к сокращению издержек на трудовые ресурсы, поскольку способствует снижению текучести кадров, более высокой производительности и более высокому качеству обслуживания. Другая группа типов лидерского поведения (связи 1—3) сфокусирована на потребителях и включает акцент на определении потребностей клиентов, инвестиции в программы удержания клиентов и нацеленность на внедрение новых критериев качества, которые определяются такими показателями, как уровень удовлетворенности и приверженности клиентов и работников компании.

ТАБЛИЦА 16.1. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ В ЦЕПОЧКЕ ПРИБЫЛИ В СЕРВИСЕ

1. Верность клиента компании способствует повышению ее прибыльности и росту
2. Удовлетворенность клиента способствует формированию его приверженности к компании
3. Ценность услуг повышает уровень удовлетворенности клиентов
4. Производительность работников повышает ценность услуг
5. Верность работников способствует повышению их производительности
6. Удовлетворенность работников стимулирует их верность
7. Внутреннее качество способствует повышению уровня удовлетворенности работников
8. В основе этой цепочки успеха лежит лидирующая роль высшего руководства компании

Источник. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, "*Putting the Service Profit Chain to Work*", Harvard Business Review, March–April 7, 1994, p. 164–174.

Эти темы и взаимосвязи наглядно иллюстрируют взаимозависимость, которая существует между маркетингом, операциями и управлением трудовыми ресурсами. Хотя менеджеры, отвечающие за каждую функцию, могут иметь специфические обязанности, стратегическое планирование и выполнение этих задач должно быть тщательно скоординировано. Ответственность за выполнение задач в рамках каждой функции может быть в полной мере представлена в одной фирме либо распределена между исходной сервисной организацией и ее субподрядчиками, которые, если они хотят достичь желаемых результатов, должны работать в тесном сотрудничестве. Несмотря на то, что существуют и другие функции, например бухгалтерский учет или финансовая деятельность, которые также чрезвычайно важны для эффективного функционирования любой сервисной компании, следует отметить, что они не нуждаются в такой тесной интеграции, поскольку меньше связаны с процессами создания и предоставления услуг.

Функция маркетинга

В производственных фирмах процессы производства и потребления обычно четко разделены. В большинстве случаев физический товар производится на заводе, расположенном в одной географической местности, отгружается розничному торговцу либо другому посреднику для продажи в другом месте и используется либо потребляется клиентом — в третьем месте. Поэтому у производственного персонала, как правило, отсутствует необходимость в непосредственных контактах с клиентами, особенно если

речь идет о потребительских товарах. В таких фирмах маркетинг служит для создания связи между производителями и потребителями, давая производственному отделу указания относительно спецификаций товаров, отражающих запросы и пожелания потребителей, а также предоставляя прогнозы рыночного спроса на них, информацию о деятельности конкурентов и обратную связь относительно текущего положения товара на рынке. В этой связующей роли маркетинг также взаимодействует с отделами материального снабжения и транспортировки, разрабатывая стратегии сбыта продукции перспективным покупателям.

В сервисных фирмах ситуация совершенно иная. Многие сервисные операции — особенно входящие в процесс предоставления услуги, требующий присутствия клиента, — в буквальном смысле представляют собой "фабрики на местах", на которые потребитель приходит в конкретные моменты времени, когда у него возникает потребность в той или иной услуге. В крупных сервисных сетях (например, гостиниц, ресторанов быстрого обслуживания или агентств по аренде автомобилей) места, в которых происходит обслуживание клиентов, нередко разбросаны по всей стране, континенту или даже по всему миру. Когда клиенты активно вовлекаются в производство услуг, а результаты обслуживания потребляются сразу после их получения, между производством (операциями) и клиентами должна быть непосредственная связь. Даже если клиенты не принимают в процессе производства услуги прямого участия — как, например, при уборке помещений, ремонте оборудования или техническом обслуживании оборудования, — они все же часто бывают в тесной взаимосвязи с теми, кто эту работу выполняет. Когда клиент оставляет автомашину на ремонт, например, он, как правило, вступает с работником автосервиса в дискуссию, обсуждая суть неполадки и ее основные симптомы. Когда он забирает автомобиль из ремонта, у него может возникнуть желание поговорить с механиком и узнать, что послужило причиной поломки, как ее отремонтировали и как избежать риска повторения подобной ситуации в дальнейшем. Конечно, в некоторых случаях личный контакт с сервисным персоналом отсутствует, поскольку ожидается, что клиенты могут обслужить себя сами либо поддерживают с сотрудниками связь, используя такие средства безличной коммуникации, как почта, факс или Web-сайты.

Каким образом должны быть взаимосвязаны между собой функция маркетинга, операционная функция и функция управления трудовыми ресурсами в среде, в которой обслуживание ведется в тесном контакте с клиентами? В производственных фирмах с того момента, как товар сходит с конвейера, полную ответственность за него несут маркетологи, которые зачастую работают в тесном контакте с посредниками, функционирующими в каналах распределения, например с розничными продавцами. В сервисных фирмах, напротив, за работу сервисных систем распределения, включая точки розничной торговли, отвечают операционные менеджеры. Более того, контакт производственного персонала и клиентов считается скорее правилом, чем исключением — хотя степень этого взаимодействия может сильно варьироваться в зависимости от характера услуги, а многие сотрудники действуют "за кулисами" и никогда не контактируют с клиентами. И все же любая сервисная компания нуждается в сильной и эффективной организации маркетинговой функции, необходимой для решения следующих задач.

- Оценка и выбор рыночных сегментов, которые будут обслуживаться компанией.
- Изучение потребностей и предпочтений клиентов на каждом конкретном сегменте.

- Отслеживание предложений конкурентов, выявление их основных отличительных характеристик, оценка уровня качества и стратегий, использованных при их выводе на рынок сбыта.
- Разработка основного продукта, приспособление его характеристик к потребностям разных рыночных сегментов и обеспечение их соответствия либо превосходства по сравнению с подобными предложениями конкурентов.
- Выбор и обеспечение уровня качества дополнительных элементов услуги, необходимого для повышения ценности и привлекательности основного продукта для потребителя либо для стимулирования его покупки и использования.
- Сотрудничество с операционной функцией при разработке сервисного процесса для обеспечения его простоты и ясности для клиентов и того, что он создан с учетом их потребностей и предпочтений.
- Назначение цен с учетом затрат, стратегий конкурентов и чувствительности клиентов к разным уровням цен.
- Выбор местонахождения и графика доступа к услугам фирмы с учетом потребностей и предпочтений потребителей.
- Разработка коммуникационных стратегий с использованием наиболее подходящих средств массовой информации для передачи сообщений, содержащих сведения для тех или иных групп перспективных клиентов, об услугах фирмы и их основных преимуществах.
- Разработка стандартов эффективности для оценки уровня качества услуг компании.
- Обеспечение того, что весь персонал, контактирующий с клиентами, — независимо от того, выполняет он операционные, маркетинговые или посреднические функции — понимает, что положение, которое фирма стремится занять на рынке, и ожидания клиентов от обслуживания во многом зависят от его деятельности.
- Создание программ поощрения или стимулирования постоянных клиентов.
- Проведение исследований для оценки уровня удовлетворения клиентов после предоставления услуги и выявление любых аспектов, нуждающихся в изменении или усовершенствовании.

Если все эти требования выполняются, маркетинговая функция в сервисной фирме будет тесно взаимосвязана — и зависеть от них — с процедурами, персоналом и средствами, управляемыми операционной функцией; она также будет зависеть от качества сервисного персонала, нанятого и подготовленного кадровой службой компании. Операционная и маркетинговая функции и функция управления трудовыми ресурсами в сервисной сфере должны сотрудничать ежедневно даже в большей степени, чем в производственной. Несмотря на то, что изначально многие операционные менеджеры относились к маркетингу как к бедному родственнику, в наши дни он приобрел огромное значение во многих сферах сервисного бизнеса, и оказывает большое влияние на стратегию, организационную структуру и распределение обязанностей компаний, работающих в сфере услуг. Все более важное значение приобретают также трудовые ресурсы.

Операционная функция

Однако, несмотря на постоянное возрастание роли маркетинга, чаще всего в сервисных компаниях на уровне низового менеджмента по прежнему доминирует операционная функция И это неудивительно, учитывая то, что операции, — которые, как правило, представляют собой самую обширную область деятельности фирм, — все еще отвечают за большинство процессов, задействованных в создании и предоставлении сервисного продукта клиенту Операционные менеджеры отвечают не только за оборудование, технологии и процедуры, используемые "за кулисами", но и за принадлежащие компании точки розничной торговли и прочие производственные мощности и помещения, применяемые для обслуживания клиентов В компаниях, предоставляющих услуги, требующие тесного контакта с клиентами, эти менеджеры часто руководят работой огромного количества работников, включая тех, которые обслуживают потребителей непосредственно В фирмах, развитие которых в значительной мере определяется техническим прогрессом, операционные менеджеры несут основную ответственность за технологическую инфраструктуру и тесно взаимодействуют со специалистами по исследованиям и разработкам, участвуя в создании и внедрении инновационных систем предоставления услуг Они также несут ответственность за реинжиниринг существующих операций для повышения их эффективности

В традиционных сервисных фирмах большинство операционных менеджеров работают в организациях намного дольше, чем их коллеги в маркетинге, и на этих основаниях они полагают, что лучше знают и понимают свою компанию И все же даже в таких фирмах уже признают, что вклад маркетологов весьма полезен для понимания мотивации и привычек потребителей, для выявления возможностей для разработки нового продукта и вывода его на рынок, для того чтобы рассказать имеющимся и перспективным клиентам о новом продукте и разработать стратегии для удержания клиентов в новых условиях, характеризуемых все более высоким уровнем конкуренции. Несмотря на то, что в некоторых традиционных фирмах операционные менеджеры продолжают считать, что маркетинг не имеет непосредственного отношения к линейному менеджменту, они все чаще вынуждены признать, что специалисты по маркетингу способны сделать весьма полезный вклад в сервисную структуру

Сервисные фирмы, признанные лидерами в операциях, вышли за рамки массового производства стандартизированных услуг и перешли к массовому производству услуг с учетом требований конкретных клиентов, что позволяет им быстрее и точнее реагировать на изменения потребностей клиентов, не забывая при этом о необходимости повышения производительности Д. Боуэн и У Янгдал приводят доводы в пользу такого подхода к сервисным операциям, при котором внимание прежде всего акцентируется на том, чего ожидают клиенты, а затем — на максимальном сокращении расходов, связанных с предоставлением услуги на желаемом для потребителей уровне [7] По их убеждению очень важным при реализации такой стратегии в сервисных операциях будет использование творческих практик (в некоторых случаях основанных на исследованиях производственных операций) и структурных схем, в результате чего из процесса будут исключены все виды деятельности, не повышающие ценности сервисного продукта Завершают картину повышение степени вовлечения клиентов в структуру услуги, обучение персонала и инвестиции в практику расширения полномочий работников компании.

Функция управления персоналом

Лишь немногие сервисные организации настолько технологически развиты, что могут функционировать совсем без работников Многие отрасли услуг по-прежнему характеризуются высокой интенсивностью использования трудовых ресурсов. Люди необходимы для выполнения многих операционных задач (как "на сцене", так и "за кулисами"), для ведения маркетинговой деятельности, для обслуживания клиентов и для административной поддержки работы компании

Функция управления персоналом, как одна из связанных с менеджментом функций, возникла в 1980-х годах Исторически сложилось, что ответственность за вопросы, касающиеся персонала, распределялась между рядом различных отделов. отделом кадров, бухгалтерией, отделом промышленных связей и отделом организационного развития (или обучения и тренингов). В ежедневной работе многие работники отчитываются перед операционными отделами По определению, данному учеными-теоретиками "Менеджмент персонала связан со всеми управленческими решениями и действиями, оказывающими влияние на характер взаимоотношений между организацией и работниками — ее трудовыми ресурсами" [8].

Точно так же как самые дальновидные сервисные компании сегодня изменили и расширили свое видение маркетинга и начали рассматривать его с точки зрения стратегической перспективы, а не как узкофункциональную функцию тактического характера, менеджмент персонала тоже начинает восприниматься как один из основных элементов бизнес-стратегии компании [9] Области деятельности, касающиеся трудовых ресурсов, в современной сервисной корпорации можно распределить на четыре широкие категории

1. *Поток трудовых ресурсов* связан с обеспечением необходимой численности персонала и соответствующей совокупности знаний и опыта, достаточных для того, чтобы отвечать долгосрочным стратегическим требованиям фирмы.
2. *Рабочие системы* включают в себя все задачи, связанные с организацией людей, информации, средств и технологий с целью использования их для создания услуг (или поддержки этого процесса), производимых организацией.
3. *Системы поощрения* распространяют среди работников фирмы четкие и понятные сообщения о том, организацию какого типа стремится создать и поддерживать ее руководство, что в первую очередь касается желаемого отношения и поведения людей. Не все виды поощрений материальны, мощным мотивом может быть также признание компанией заслуг ее сотрудников.
4. *Влияние работников* заключается во вкладе служащих, касающемся основных целей компании, оплаты труда, рабочих условий, карьерного роста, гарантии занятости, а также разработки и выполнения рабочих заданий. Изменение характера и повышение степени влияния служащих в современных компаниях воплощается сегодня в постоянном расширении их полномочий [10].

Во многих сервисных компаниях моральные качества персонала и его верность своему делу стали основным источником конкурентного преимущества; особенно это касается фирм, предоставляющих услуги, требующие тесного контакта с клиентами, которые при этом имеют возможность сравнивать работников конкурирующих фирм [11]. Повышенное внимание менеджеров высшего звена к своим трудовым ресурсам характерно для многих преуспевающих фирм, работающих в сфере услуг [12]. Чем лучше работники понимают и чем активнее поддерживают цели своей организации; чем большими навыками и опытом, необходимыми для того, чтобы добиться успехов в

работе, они обладают; чем больше они осознают важность достижения и поддержки высокой степени удовлетворенности клиентов фирмы, тем проще управлять как маркетинговой, так и операционной деятельностью компании. Во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" проиллюстрирована ключевая роль служащих в авиакомпании *Southwest Airlines*, которая по результатам многочисленных рейтингов была названа одной из лучших американских компаний-работодателей [13].

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Лидерство за счет персонала в авиакомпании Southwest Airlines

Что делает *Southwest* столь преуспевающей сервисной фирмой? Ниже вашему вниманию представлена выдержка из недавнего годового отчета компании, которая позволит понять это. Обратите внимание на слова, которые написаны в ней с прописной буквы:

> В компании *Southwest Airlines* все убеждены в том, что нашим активом номер один остаются наши Люди... Именно поэтому мы уделяем огромное внимание найму, подготовке и удержанию Сотрудников. Наша компания не заинтересована в найме запрограммированных и безынициативных "клонов". В своем выборе мы ориентируемся на личностей с самыми разными характеристиками, которые будут поддерживать и усиливать нашу корпоративную Культуру. Независимо от характера работы, мы нанимаем только Людей с исключительно четким и позитивным отношением к своим обязанностям и к окружающему миру. Нашим Сотрудникам нравится работать в команде, их радуют достижения всей команды в целом, а не заслуги отдельных личностей.
>
> Сотрудники *Southwest* не боятся проявлять инициативу и выходить за границы правил и инструкций. Мы поощряем наших Сотрудников к продуктивному и творческому труду; к тому, чтобы они получали удовольствие от своей работы. Наши Сотрудники делают все возможное, чтобы обеспечить нашим Клиентам приятный и надолго запоминающийся перелет. Кроме того, наши Сотрудники чрезвычайно серьезно относятся к Клиентам. Они внимательны, заботливы, дружелюбны и в любой момент готовы затратить дополнительные усилия, чтобы обеспечить Высочайший Уровень Обслуживания как нашим Клиентам, так и всему обществу, для которого мы работаем.
>
> Найти такого человека, который отвечал бы всем этим требованиям, совсем нелегко. Только в течение 1995 года мы приняли около 124 тыс. заявлений о приеме на работу и провели 38 тыс. интервью с кандидатами на 5473 вакантные должности.
>
> После того как *Southwest* нанимает человека и принимает его в свою Семью, компания сосредотачивает внимание на обучении и развитии нового Сотрудника. Мы разработали исключительные тренинговые программы, которые помогают нашим Сотрудникам преуспевать и добиваться успехов в чрезвычайно динамичных и конкурентных условиях.
>
> Но без умелого удержания наших невероятно одаренных Сотрудников все усилия по их отбору, найму и подготовке окажутся затраченными впустую. В чем же наш секрет? Конечно, мы предлагаем весьма конкурентоспособный компенсационный пакет, включающий, кроме всего прочего, высокую заработную плату и участие служащих в распределении прибыли компании, но основным источником мощи нашей корпоративной Культуры и рычагом удержания лучших Служащих Америки считаются именно моральное удовлетворение, основанное на гордости, восхищении и интересе к своей работе, радости от коллективного труда.

Философия компании *Southwest* заключается в том, что только Сотрудники, испытывающие чувство собственника, способны сосредоточиться на достижении не краткосрочных, а долгосрочных целей. Наделение буквально всех Сотрудников компании широкими полномочиями не только дает им моральную силу, но и не позволяет им "почивать на лаврах" и не дает иерархии и бюрократии тормозить нововведения и мешать творчеству. Иными словами, Культура и Дух *Southwest* повышают уровень удовлетворения Служащих их работой, что в итоге дает нам тысячи и тысячи чрезвычайно преданных Компании Сотрудников.

Во всех отношениях наши Сотрудники самые лучшие. И хотя наши конкуренты нередко пытаются имитировать деятельность *Southwest*, они не могут точно воспроизвести самый важный фактор нашего успеха — Дух *Southwest*, который живет в каждом из 20 тысяч наших Сотрудников.

Источник. Southwest Airlines Co., 1995 *Annual Report* (Dallas, TX, 1996), p. 14.

Чтобы играть в компании поистине стратегическую роль, функция управления трудовыми ресурсами должна сместить акцент с выполнения рутинных и бюрократических задач, например, с административного управления платежными ведомостями и премиями, на которое раньше затрачивалась большая часть рабочего времени менеджеров. Частично эту ношу могут облегчить инвестиции в новые технологии, но прогрессивные фирмы идут дальше, заключая субконтракты на выполнение многих второстепенных административных задач со сторонними организациями. Не так давно нефтяной гигант, компания *BP Amoco*, деятельность которой включает множество сервисных элементов, объявила о заключении контракта на пять лет на сумму 750 млн. долл. на передачу операций по управлению трудовыми ресурсами по всему миру сторонней фирме [14]. При этом наем на должности, имеющие для *BP Amoco* стратегическое значение, по-прежнему будет проводиться самой компанией.

По мнению консультанта Т. Кабачник, чтобы деятельность по управлению трудовыми ресурсами была эффективной, "это должна быть функция, основанная на потребностях бизнеса и характеризуемая всесторонним пониманием масштабной картины организации. Ее следует рассматривать как стратегического партнера, способного дать полезный совет и помочь принять творческое решение; партнера, способного повлиять на политику компании" [15]. Задачи, которые, по мнению Т. Кабачник, должна выполнять функция управления персоналом, включают следующее.

- Внедрение систем, позволяющих оценивать убеждения и ценность кандидатов по сравнению с убеждениями и ценностями, принятыми в компании, что позволяет заменить инстинктивные решения о приеме новых работников, зачастую приводящие к повышенной текучести кадров.
- Изучение похожих отраслей и определение того, какой урок можно извлечь из используемых ими методов управления трудовыми ресурсами.
- Изменение корпоративной кадровой политики, если она перестает быть эффективной в современных условиях, чтобы наглядно продемонстрировать, каким образом предлагаемые изменения (например, разделение рабочих задач) влияют на общую прибыльность компании.
- Наглядная демонстрация того, что ее цель заключается в развитии и удержании продуктивных работников, а не просто в их тренинге и дополнительной подготовке.

Пересмотр и изменение тренинговых и учебных программ считаются центральным элементом успеха любой сервисной компании Очень важно в данном случае не допускать мысли о том, что все работники нуждаются в одинаковой подготовке После первоначальной оценки знаний и навыков сотрудников отдел кадров должен обеспечить людей средствами, позволяющими им самостоятельно двигаться дальше и самим управлять своим развитием Эта задача, кроме всего прочего, включает обеспечение менеджеров возможностями приобретать навыки лидерства, основываясь на том, насколько эффективно тот или иной менеджер выполняет функции лидера на данном этапе и насколько хорошо он управляет своими нынешними подчиненными

Поиск эффекта синергии в менеджменте услуг

Управление организацией любого типа сопряжено с конфликтом между различными целями и планами Для того чтобы достичь эффекта стратегического синергизма (т е максимального совокупного эффекта), менеджерам сервисных компаний необходимо обеспечить совместимость четырех базовых сил в сфере услуг к чему стремится высшее руководство организации, чего хотят ее работники, посредники и другие партнеры, чего желают клиенты, на что в действительности способна организация Эти четыре силы представлены рис 16 1 четырьмя пересекающимися окружностями Менеджеры высшего звена компании должны внимательно проанализировать каждую из шести областей, образуемых на пересечении этих окружностей

- *Можем ли мы (как фирма) сделать то, что мы хотим (как менеджеры)?* Если нет, то мы должны либо изменить наши цели, либо в первую очередь внедрить необходимые усовершенствования возможностей организации
- *Хотят ли наши клиенты того же, чего хотим мы?* Если нет, мы можем приобрести репутацию пассивной, невнимательной и даже неэтичной организации, не желающей отвечать на запросы клиентов и заинтересованной в достижении только своих целей и планов
- *Хотят ли наши работники, посредники и другие партнеры того же, чего хотим мы?* Если нет, мы не сумеем обеспечить их полное энтузиазма и активное участие в достижении намеченных целей, в худшем случае мы не сможем привлекать и удерживать их
- *Хотят ли работники, посредники и другие партнеры того же, чего хотят клиенты?* Если нет, клиенты быстро заметят неспособность понять их приоритеты, отсутствие интереса в удовлетворении их потребностей и недостаток энтузиазма в обеспечении высококачественного обслуживания
- *Хотят ли наши клиенты того, что мы способны сделать?* Если нет, обе стороны ищут решение не там, где надо Мы должны либо подыскать другие рыночные сегменты, которые оценят услуги, представляемые нашей фирмой, либо изменить свое предложение таким образом, чтобы оно соответствовало желаниям клиентов
- *Можем ли мы сделать то, чего хотят наши работники, посредники и другие партнеры?* Если нет, фирма не сумеет предложить программы тренинга и обучения и технологические средства, как правило, необходимые для того, чтобы поставщик услуг работал продуктивно и достиг высокой эффективности, кроме того, фирма может оказаться не в состоянии обеспечить удовлетворительные условия работы или выплачивать конкурентоспособную зарплату и прочие денежные компенсации

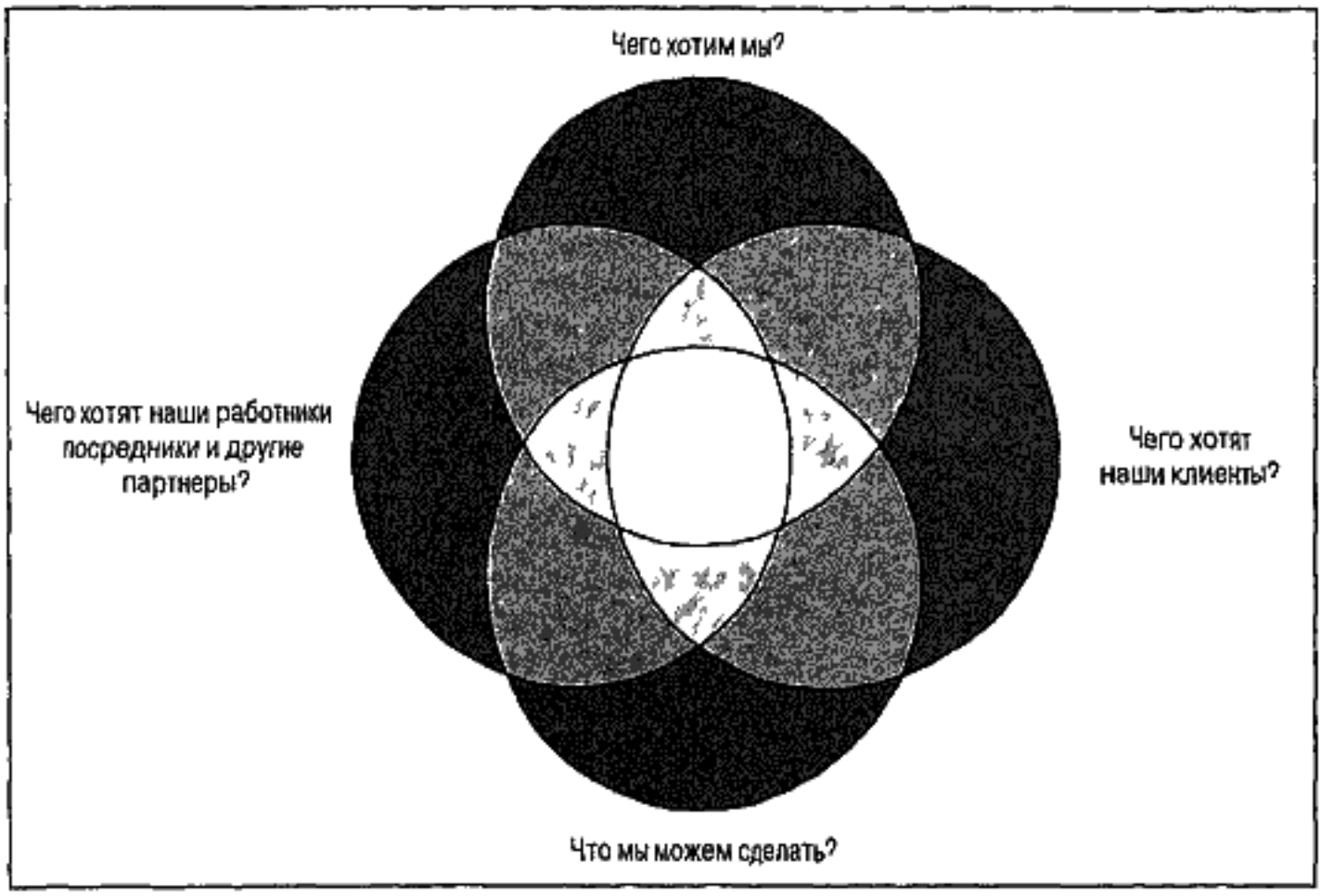


Рис 16.1. Поиск эффекта синергизма с точки зрения менеджмента высшего звена

Руководители сервисных компаний стараются обеспечить максимальное слияние этих четырех окружностей, так, чтобы зона посередине — зона четырехкратного выигрыша всех четырех сторон, в которой все участники взаимно удовлетворены своим сотрудничеством, — была как можно больше Для этого высший менеджмент компании должен обеспечить совместное действие функций маркетинга, операций и управления трудовыми ресурсами во имя достижении общих целей, а не такую деятельность, при которой каждая функция выполняет свои, независимые и потенциально конфликтующие с другими, планы Следует, однако, отметить, что ориентация на излишне узкий набор целей может быть рискованной для организации с точки зрения долговременной перспективы

Межфункциональный конфликт

По мере того как фирмы, работающие в сфере услуг, делают все больший акцент на сильную рыночную ориентацию и хорошее обслуживание клиентов, у них увеличивается вероятность конфликта между тремя основными функциями, особенно между функцией маркетинга и операционной функцией Менеджеры по маркетингу часто рассматривают операции как узкую и однобокую точку зрения Кроме того, их, как правило, немало раздражает сопротивление работников внедряемым изменениям, а также трудовые соглашения, ограничивающие возможности фирмы при внедрении новых видов услуг или новаторских систем обслуживания

Насколько возможно мирное сосуществование трех базовых функций сервисной компании и как воспринимаются их взаимосвязанные роли? Сандра Вандермерве подчеркивает, что предприятия, производящие продукт с высокой ценностью, должны мыслить с точки зрения видов деятельности, а не функций [17] И все же во многих фирмах мы по-прежнему встречаем людей, маркетологов и операционных менеджеров,

которые постоянно пребывают в натянутых отношениях друг с другом. Так, например, маркетологи часто видят свою роль в постоянном добавлении предлагаемому их фирмой продукту все новых и новых преимуществ с тем, чтобы повышать его привлекательность для клиента и, следовательно, увеличивать объемы продаж. В отличие от них, операционные менеджеры часто считают, что их роль заключается в том, чтобы урезать эти элементы с учетом реальных ограничивающих факторов сервисного бизнеса — персонала, оборудования и т.д. — и сопутствующей им потребности сдерживания затрат. Конфликт также возникает между трудовыми ресурсами и двумя остальными функциями, особенно там, где служащие работают на так называемых должностях "граничного охвата", что требует от них достижения целей, которые ставятся маркетинговым и операционным отделами и буквально враждуют между собой.

Конфликт интересов маркетинга с операционными целями

Маркетологам, которые хотят избежать конфликтов со своими коллегами из операционных отделов, следует ознакомиться с вопросами и проблемами, зачастую определяющими операционную стратегию фирмы (некоторые из которых относятся к распределению и использованию персонала, непосредственно контактирующего с клиентами). Левая колонка табл. 16.2 содержит 10 общих операционных вопросов, которые тесно связаны с операционным менеджментом в компаниях, предоставляющих высококонтактные виды услуг. В центральной колонке указаны некоторые наиболее типичные операционные цели, связанные с этими вопросами. В правой колонке представлены типичные проблемы в маркетинге, которые, как правило, возникают.

Чем больше маркетологи и менеджеры по операциям способны вести открытый диалог о целях друг друга и давать им логически обоснованное определение, тем больше у компании шансов адаптировать свои стратегии и цели и тем самым свести к минимуму риск их потенциального негативного взаимовлияния.

Конфликт целей для служащих, работающих на должностях граничного охвата

Проблема рабочих задач граничного охвата с высокой степенью контакта с клиентами, — т.е. должностей, на которых служащий должен обслуживать потребителей, работая при этом в операционном подразделении, — заключаются в том, что люди нередко чувствуют себя в эпицентре борьбы маркетинговой и операционной функций за влияние. Например, операционная стратегия может требовать от персонала, контактирующего с клиентами, чтобы он уделял больше внимания скорости и эффективности работы, обслуживая каждого потребителя как можно быстрее, для повышения продуктивности и сокращения затрат. С точки зрения маркетинга, от него, напротив, требуется, чтобы он затрачивал на клиентов как можно больше времени, обращаясь с каждым как с интересной для него личностью, выражая соответствующие эмоции и пытаясь продать дополнительные услуги. Такие конфликтующие между собой требования служат причиной возникновения у сервисного персонала стрессов и кризисных ситуаций. Чтобы избежать этого, обе эти функции должны сотрудничать с функцией управления персоналом: выработать совместные цели в эффективности труда персонала, четко определить навыки и персональные характеристики, необходимые для того или иного вида сервисной деятельности, обеспечить необходимую структуру поддержки и стимулирования.

Ориентация на прибыль и ориентация на затраты

Операционные менеджеры склонны акцентировать внимание на стандартизации, повышении производительности и других способах снижения затрат, в то время как маркетологи ищут возможности увеличить объем продаж, повысить качество услуг и завоевать приверженность клиентов И хотя предлагаемые маркетинговым отделом нововведения могут обладать немалым потенциалом для привлечения новых клиентов и, следовательно, для увеличения со временем объемов продаж сервисного продукта, финансовые затраты и затраты вследствие неиспользования других благоприятных возможностей иногда оказываются слишком высоки, чтобы это нововведение оказалось прибыльным. Маркетологи, которые берут на себя труд ознакомиться с характером и ограничивающими факторами существующих в компании операций, намного меньше рискуют "попасть в ловушку" и продвигать новую услугу, плохо подходящую к имеющимся у компании производственным средствам, навыкам персонала и процедурам. Более того, маркетологи, завоевавшие доверие своих коллег из операционного менеджмента и управления трудовыми ресурсами, как правило, способны привести доводы в поддержку инвестиций в новые производственные средства и оборудование, в изменения трудовых соглашений и в переподготовку существующего персонала, необходимую для эффективного выполнения ими новых видов процедур (и даже в наем новых работников).

Разные временные горизонты

Маркетинговая и операционная функции зачастую имеют разные приоритеты относительно того, насколько быстро должны реализовываться те или иные конкретные стратегии. Маркетологи часто ориентируются на текущие потребности клиентов и стремятся как можно быстрее достичь преимущества над конкурентами (либо восстановить утраченный паритет). В отличие от них операционные менеджеры, как правило, предпочитают действовать на основе более широких временных горизонтов, чтобы иметь возможность амортизировать имеющиеся активы, разрабатывать новые технологии или отлаживать и корректировать новые операционные процедуры. Подобно им менеджеры по трудовым ресурсам также часто предупреждают о большом риске внедрения резких изменений в характер рабочих задач, особенно в ситуациях, когда требуется определенное время, чтобы добиться признания необходимости этих перемен работниками и согласия на них профсоюзных лидеров или трудовых ассоциаций.

Воспринимаемое соответствие новых продуктов существующим операциям

Еще одна важная проблема касается совместимости. Насколько хорошо новый сервисный продукт, который может быть весьма привлекательным для существующих и потенциальных клиентов, совместим с используемыми фирмой операциями? Классический пример такой несовместимости описан одним из исполнительных директоров сети ресторанов быстрого обслуживания, который связал возникшие у компании проблемы с включением в меню принципиально нового блюда.

> Это было большой ошибкой. Наши производственные помещения очень малы; в них нет места для нового оборудования, необходимого для приготовления нового блюда. Оно на самом деле не подходило к нашему бизнесу, это было как квадратная затычка для круглой дырки. Конечно, тот факт, что это нововведение нам не подошло, отнюдь не означает, что оно не принесет успеха какой-либо другой сети ресторанов быстрого обслуживания. Блюдо было весьма популярно среди наших клиентов, но его предложение вносило сумятицу во все остальные наши операции [18].

ТАБЛИЦА 16.2. ОТЛИЧИЯ ОПЕРАЦИОННОГО И МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДОВ К ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОБЛЕМАМ

Операционные вопросы	Типичные операционные цели	Общие маркетинговые вопросы
Повышение продуктивности	Сократить издержки на единицу продукции	Стратегии могут стать причиной снижения качества услуг
Решения относительно соотношения собственного производства и покупки элементов услуг	Обеспечить баланс между высоким уровнем контроля при предоставлении услуг самостоятельно и сравнительных преимуществ и экономии затрат после заключения субдоговора на выполнение некоторых видов работ сторонними фирмами	Решение в пользу самостоятельного производства услуг может привести к снижению качества и недостаточно широкому охвату рынка, решение в пользу "покупки" может передать контроль в руки безответственных поставщиков, нарушить контакты с клиентами фирмы и повредить ее имиджу
Расположение сервисных производственных помещений	Сократить затраты, обеспечить удобство доступа для поставщиков и сотрудников	Клиенты могут счесть месторасположение непривлекательным и неудобным
Планирование и дизайн сервисных точек (помещений и оборудования)	Обеспечить контроль над затратами, повысить эффективность, обеспечивая близость взаимосвязанных операционных задач, повышать надежность и безопасность	Клиентов может путать сложная планировка, они могут счесть сервисные точки непривлекательными и неудобными, их может обидеть, что их переводят с одного места на другое без какой-либо надобности с их точки зрения
Стандартизация	Не допускать повышения расходов и обеспечивать постоянный уровень качества, упростить операционные задачи, сократить ошибки, позволить наем неквалифицированной и дешевой рабочей силы	Клиенты могут отдавать предпочтение большому выбору и разнообразию продукта и часто стремятся к индивидуализации обслуживания, маркетологам трудно работать на нескольких разных потребительских сегментах

Окончание табл. 16.2

Операционные вопросы	Типичные операционные цели	Общие маркетинговые вопросы
Разработка рабочих задач	Свести к минимуму ошибки, непроизводительные затраты и мошенничества; упростить задачи для облегчения стандартизации; упростить и ускорить процедуру найма; ограничить свободу действий работников; эффективно использовать технологии	Ориентированные на конкретные операции работники с узко определенными ролями часто не могут обеспечить потребности клиентов
Групповое и индивидуальное обслуживание	Добиться эффекта масштаба производства, постоянства обслуживания и рентабельного использования производственных мощностей благодаря групповому обслуживанию клиентов	Клиентам часто приходится ждать, пока сформируется группа, чувствуя себя при этом "частью толпы"; им могут не нравиться некоторые другие клиенты
Управление мощностями	Не допускать повышения расходов от расширения производственных мощностей для удовлетворения спроса в пиковые периоды, избегая таким образом неполной загрузки мощностей в остальное время	Услуги могут оказаться недоступными для многих клиентов в предпочтительное для них время, можно нанести ущерб качеству обслуживания в периоды повышенного спроса
Управление очередями	Оптимизировать использование имеющихся мощностей, планируя их для обеспечения средней пропускной способности; поддерживать порядок и дисциплину среди клиентов во время ожидания в очереди	Клиентам может надоесть, и они разочаруются, долгое время простояв в очереди, они могут счесть, что фирма невнимательно относится к их потребностям
Контроль над качеством	Обеспечить соответствие реального уровня предоставления услуг определенным заранее стандартам, принятым с учетом операционных возможностей фирмы	Операционное определение качества не всегда отражает потребности и ожидания клиентов

Источник. Текст адаптирован по работе Christopher Lovelock, "Managing Interactions Between Operations and Marketing and Their Impact on Customers", in D.E. Bowen, R. Chase, T.G. Cumming (eds.), *Service Management Effectiveness* (San Fraubcsco, Jossey Bass, 1990), p. 362.

Если новый сервисный продукт несовместим с имеющимися производственными возможностями компании, навыками и опытом ее работников, то его предоставление на достойном уровне оказывается экономически нецелесообразным для фирмы Несомненно, существует определенная разница между постоянной, продолжительной несовместимостью и краткосрочными проблемами, возникающими из-за несоответствий на этапе внедрения нового продукта Одной из проблем второго типа становится сопротивление нововведениям операционного персонала Нередко наблюдается весьма естественная тенденция люди желают выполнять работу как можно проще, а их непосредственные начальники часто с большой неохотой изменяют существующие модели, вводя новые рабочие процедуры и новых работников

Улучшение внутриорганизационной координации

Высшее руководство компании обязано разработать структуры и процедуры, позволяющие направлять энергию менеджеров разных функциональных подразделений в нужное русло, не позволяя им растрачивать ее понапрасну в ходе внутренних раздоров и не давая менеджерам одной группы доминировать над другими (и, следовательно, вызывать их раздражение) Существует целый ряд способов, с помощью которых сервисная фирма может улучшить внутриорганизационную координацию и снизить напряженность

Переводы и перекрестные тренинги

Очень полезно переводить менеджеров из одного функционального отдела в другой, чтобы они научились оценивать ситуацию с разных точек зрения Работая в другом отделе, менеджер изучает терминологию и концепции другой функции, начинает разбираться в ее возможностях и ограничениях и узнает, как в ней устанавливаются приоритеты Смежен с этим метод перекрестных тренингов менеджеров и работников, в ходе которых они учатся выполнять более широкий спектр задач, переставая быть узкими специалистами в какой-либо одной области

Создание перекрестно-функциональных рабочих команд

Еще одним распространенным подходом является формирование целевых рабочих команд для реализации конкретного проекта — например, для планирования внедрения нового вида услуг, повышения качества или продуктивности Такие команды обычно формируются на временной основе и имеют конкретный срок выполнения задания В идеале такие команды должны включать представителей всех функциональных отделов, которые знакомы с точкой зрения друг друга и разделяют ее В операционной сфере это означает выбор менеджера, которые имеет практические навыки работы с персоналом и знает, как работать с людьми, а не целиком ориентирован на системы и технологии Для менеджеров-маркетологов для участия в такой целевой рабочей группе требуется ориентация на операционные системы, им также нужны навыки, позволяющие учитывать кадровый и технологический аспекты деятельности фирмы Это не обязательно требует длительного технического обучения или понимания внутренней сути действия используемых в компании технологий Если деятельность целевой рабочей команды должным образом спланирована и ею правильно управляют, то командная среда обеспечивает менеджерам отличную возможность для обсуждения и решения многих проблем, которые могут возникнуть, например, во время разработки и начала продажи нового вида услуг

Новые задачи и новые люди

Организационные изменения требуют развития новых взаимоотношений, переопределения рабочих задач, реструктуризации приоритетов и модификации существующего образа мышления и поведения причем зачастую весьма резких По этому поводу существуют два мнения специалистов Первое заключается в переориентации существующего персонала, второе предусматривает замену старых работников новыми Само собой разумеется, что в крупных фирмах больше сотрудников, из которых они могут выбирать, у них есть менеджеры и специалисты в других отделах или регионах, которые не были "испорчены" тем, что долгое время непосредственно наблюдали и принимали участие в деятельности, которую предлагается изменить При этом они обладают достаточными знаниями об организации, благодаря чему могут быстро добиться высокой продуктивности в новом проекте

Команды по управлению процессом

Более постоянными и долговременными будут команды, которые создаются вокруг какого-либо конкретного процесса В маркетинговом контексте этот подход может включать группы брэнд-менеджмента, созданные для планирования и дальнейшей координации структуры всех элементов операций, выполняемых "на сцене", для того или иного конкретного продукта Примером такой команды могут служить подобные группы, отвечающие за планирование и управление разными классами услуг в компании *British Airways*, они состоят из работников из самых разных перекрестных сфер деятельности, включая даже представителей летного состава [19] Другой пример — исполнительные операционные комитеты, которые управляют отдельными отелями в крупных гостиничных сетях

Интеграция персонала фирмы с организациями клиентов

Некоторые сервисные фирмы, обслуживающие другие компании, поддерживают постоянные взаимоотношения с клиентами, размещая свой персонал на территории клиента либо привлекая их представителей в свою организацию Также привлекаются операционные менеджеры и менеджеры персонала к продажам или к послепродажному обслуживанию Такая деятельность позволяет максимально точно определить потребности и желания клиентов, что явно поддерживает идею, что маркетинг — это дело всех и каждого

Реализация программ участия в прибыли

Эти программы позволяют работникам участвовать в распределении дополнительной прибыли (либо, если речь идет о некоммерческих организациях, — в распределении выгод от экономии затрат). Наиболее значимая форма участия сотрудников в разделе богатства своей компании — это программы акционерного участия работников в прибыли компании, особенно если участие в них принимает значительная часть персонала и они владеют существенной долей акционерного капитала Еще один популярный вариант — премирование работников в конце года Некоммерческие организации часто разрабатывают программы распределения среди своих работников суммы сэкономленных затрат Так, например, одна крупная больница в конце каждого квартала, в течение которого была достигнута экономия затрат, раздает всем работникам специальные разноцветные чеки Несмотря на то, что сумма вознаграждения по сравнению с зарплатой обычно довольно скромна, большого мотивационного эффекта такого подхода не будет отрицать никто

Установка корпоративных компьютерных сетей

Мало что способно прорвать изоляцию отделов и подразделений эффективнее, чем широкое распространение информации среди работников. Многие фирмы сегодня создали корпоративные внутренние сети, Intranet (защищенные, частные, подобные Internet сети, дополненные множеством внутренних Web-сайтов), позволяющие облегчить менеджерам и работникам процесс обучения и обмена информацией на огромное количество самых разных тем. Эти сети могут быть расширены за счет включения в них поставщиков, посредников и даже самых важных клиентов фирмы (в таких случаях их иногда называют Extranet). На Web-сайтах таких сетей может содержаться информация о деятельности в рамках инновационных проектов, о работе команд по управлению процессами; здесь представлены отдельные сайты, посвященные тем или иным аспектам обслуживания, сайт кадрового отдела, информация о международной деятельности компании, сведения о реальной производительности подразделений по сравнению с установленными стандартами, рейтинги удовлетворенности клиентов, тенденции характера жалоб, информация о конкурентах, данные о финансовых показателях компании и т.д.

Три основных требования

Изменение традиционных ориентиров компании не без труда воспринимают менеджеры, которые вполне комфортно чувствовали себя, используя старые, устоявшиеся методы и процедуры. Они легко "погрязают" в собственных функциональных задачах, забывая при этом, что все области деятельности компании должны поддерживать тесный контакт во имя достижения единой цели — создания организации, ориентированной на интересы и потребности клиентов. Пока сервисная компания продолжает основывать свою организацию вдоль разных функциональных линий (которых очень много), для достижения необходимого уровня координации и стратегического синергизма менеджеры высшего звена должны будут разрабатывать и устанавливать четкие требования для каждой функции отдельно.

Каждое такое требование должно быть связано с клиентами и определять, каким образом каждая функция способствует достижению общей цели. Несомненно, каждая конкретная фирма будет формулировать требования с использованием терминологии, учитывающей специфику ее деятельности, но в общем мы можем сформулировать их следующим образом.

- *Маркетинговое требование.* Фирма должна определить конкретные целевые типы клиентов, для обслуживания которых она достаточно хорошо оснащена, а затем строить выгодные взаимоотношения с ними, предоставляя им тщательно отобранный расширенный пакет услуг, который они желают купить. Клиенты признают, что такой пакет обеспечивает последовательное качество и позволяет им удовлетворить их потребности, а также имеет большую ценность по сравнению с альтернативами, предлагаемыми конкурентами.
- *Операционное требование.* Для того чтобы создать и предоставлять своим целевым клиентам специфический пакет услуг, фирма должна выбирать операционные методы, которые позволяют ей удерживать стоимость продукта на устраивающем клиентов уровне, работать строго по графику, достигать намеченных целей по качеству, а также сокращать свои издержки, постоянно повышая продуктивность. Выбранные компанией процессы должны соответствовать навыкам работников или подрядчиков на данный момент либо тем, которые будут развиваться в процессе обучения. Фирма должна обладать ресурсами, достаточными не

только для того, чтобы поддерживать эти операции необходимыми производственными мощностями, оборудованием и технологиями, но и для того, чтобы избегать негативного влияния ее деятельности на работников и более широкое окружающее сообщество.

- *Требование к управлению трудовыми ресурсами.* Фирма должна нанимать на работу, обучать и мотивировать менеджеров, руководителей низового звена и работников, которые способны работать в команде за реалистичную оплату, обеспечивая оптимальный баланс при достижении двух основных целей — удовлетворение клиентов и эффективность операционного процесса. Люди должны стремиться остаться в фирме и усовершенствовать свои умения и навыки, поскольку они высоко ценят рабочую среду, в которой они работают, и возможности, которые она обеспечивает, и испытывают гордость за те услуги, которые они помогают создавать и предоставлять.

Одной из сложнейших задач для менеджеров сферы услуг остается обеспечение совместимости всех этих трех функциональных требований и достижение их взаимоусиливающего влияния.

Как добиться лидерства в сфере услуг

На протяжении своей жизни в качестве клиента вы, по всей вероятности, сталкивались с самыми разными примерами уровня обслуживания — от высокопрофессионального и в высшей степени удовлетворительного до настолько низкого, что это способно привести в бешенство. Есть сервисные организации, которым, вы точно знаете, можно доверять всегда; которые всегда представляют услуги высокого качества и которые всегда среди тех, кто первыми готов внедрять нововведения. Другие же компании непредсказуемы: сегодня они могут предоставить хорошее обслуживание, а завтра отнестись к вам абсолютно безразлично. Возможно, есть даже такие, которые, судя по вашему опыту, постоянно предоставляют плохие услуги и ни во что не ставят своих клиентов.

От убыточной компании до лидера: четыре уровня эффективности в сфере услуг

Лидерство в сфере услуг не может основываться на выдающихся успехах по какому-то одному параметру. Оно должно отражать отличное качество по многим различным показателям. Чтобы охватить весь спектр параметров эффективности, нам необходимо оценивать сервисную организацию по каждой из трех основных функций, описанных выше: маркетинг, операции и трудовые ресурсы. В табл. 16.3 представлена модифицированная и расширенная версия ориентированной на операции структуры, предложенной Р. Чейзом и Р. Хейзом [20]. В ней эффективность сервисных компаний распределена на четыре категории: убыточная фирма, фирма-нуль, фирма-профессионал и фирма-лидер. Для каждого уровня представлено краткое описание типичной организации по 12 основным параметрам. Для маркетинговой функции мы рассматриваем следующие параметры: роль маркетинга в организации, ее подготовленность к конкурентной борьбе, типичная клиентура и качество обслуживания. Для операционной функции мы рассматриваем такие показатели, как роль операций, предоставление услуг "на сцене" и "за кулисами", продуктивность и внедрение новых технологий. И наконец, для функции трудовых ресурсов мы рассматриваем роль трудовых ресурсов, рабочую силу и менеджмент на низовом уровне. Несомненно,

эти параметры и функции пересекаются; кроме того, относительная важность некоторых параметров часто варьируется в зависимости от сферы услуг. Тем не менее наша цель заключается в том, чтобы проникнуть в суть явления и понять, что именно необходимо изменить в организации, эффективность которой оставляет желать лучшего.

Убыточные фирмы

Существуют организации, которые находятся на самом нижнем уровне с точки зрения как клиентов, так и менеджмента. Их оценки низки по всем показателям: по маркетингу, по операциям и по трудовым ресурсам. Клиенты, как правило, пользуются их услугами скорее по необходимости; чаще всего потому, что реальной альтернативы просто не существует, а это одна из основных причин, почему такие фирмы вообще выживают. К сервисному процессу в таких компаниях относятся как к неизбежному злу, новые технологии внедряются только в принудительном порядке, а безразличный и незаинтересованный персонал становится одним из негативных сдерживающих факторов. О том, как работают такие организации, находясь в циклах несостоятельности и посредственности, подробно рассказывается в главе 15 (см. рис. 15.1 и 15.2).

Фирмы-нуль

Показатели эффективности таких фирм тоже оставляют желать лучшего, но они уже искоренили худшие черты, присущие убыточным компаниям. Как показано в табл. 16.3, в них доминирует традиционный подход, который типично базируется на достижении экономии затрат с помощью стандартизации. Они применяют устаревшие маркетинговые стратегии, а роль трудовых ресурсов и операций можно общими словами описать с помощью таких философских сентенций, как "адекватное качество — вполне достаточно" и "не трогай то, что не сломалось". Клиенты не стремятся к обслуживанию в таких организациях, но и не избегают их; зачастую существует несколько таких фирм, которые ведут довольно беспорядочную конкурентную борьбу на рынке, и каждая из них практически неотличима от остальных. Основным средством привлечения новых клиентов остаются периодические ценовые скидки.

Фирмы-профессионалы

Эти организации, в отличие от фирм-нулей, относятся к другой лиге и имеют четкую стратегию позиционирования. Клиенты каждого целевого сектора ищут эти компании, основываясь на их устойчивой репутации организаций, способных удовлетворить ожидания клиентов. Маркетинговая деятельность в них носит более сложный характер, в них активно используются целевые маркетинговые коммуникации и ценообразование на основе ценности продукта. Для оценки уровня удовлетворенности клиентов и обработки идей об усовершенствовании сервиса широко используются исследования. Операционная и маркетинговая функции работают вместе, внедряя новые системы предоставления услуг и стараясь обеспечить оптимальный баланс между продуктивностью и качеством, определяемым клиентом. В них существует явно выраженная взаимосвязь между деятельностью "на сцене" и "за кулисами" и намного более активный и ориентированный на инвестиции подход к управлению трудовыми ресурсами, чем у фирм-нулей.

Фирмы-лидеры

Эти сервисные организации — настоящие "сливки общества" в своей отрасли. Если фирмы-профессионалы обслуживают хорошо, то лидеры обеспечивают потребителям выдающийся уровень сервиса. Названия этих компаний стали синонимом сервисного

превосходства и способности приводить клиентов в настоящий восторг. Они известны своими нововведениями в каждой функциональной области менеджмента, а также отличными внутренними коммуникациями и координацией этих трех функций — часто за счет относительно "плоской", лишенной иерархичности, структуры и активного использования команд. Предоставление услуг в них представляет собой непрерывный и гладкий процесс, организованный вокруг клиента. В маркетинговой деятельности широко используются сравнительные базы данных, которые дают специалистам возможность тщательно изучить клиентов, общение с которыми часто ведется в индивидуальном порядке. Для разработки новых, прогрессивных видов услуг, которые отвечают скрытым потребностям потребителей, используются такие эффективные методы, как тестирование новых концепций, наблюдение и тесные контакты с основными клиентами. Специалисты по операциям сотрудничают с лидерами по технологиям по всему миру и разрабатывают все новые методики и процедуры, которые создают компании конкурентное преимущество "пионера" и дают ей возможность работать на таком уровне, который конкуренты часто даже не надеются достичь через значительное время. Высшее руководство этих компаний считает высокое качество трудовых ресурсов одним из важнейших стратегических преимуществ. Персонал сотрудничает с руководителями при разработке и поддержке ориентированной на сервис культуры и создании особой рабочей среды, которая облегчает задачу привлечения и удержания наилучших сотрудников. Работники полностью разделяют ценности и цели фирмы; они наделены широкими полномочиями и, быстро воспринимая изменения, сами становятся постоянным источником новых идей.

Вверх по лестнице эффективности

Фирмы могут двигаться как вверх, так и вниз по ступенькам лестницы эффективности. Выдающиеся одно время компании могут постепенно привыкнуть "почивать на лаврах" и превратиться в весьма посредственные. Организации, уделяющие все свое внимание удовлетворению потребностей своих нынешних клиентов, могут со временем утратить важные позиции на рынке и превратиться в компании, которые обслуживают определенную, но постепенно сокращающуюся группу консервативных клиентов; они не способны привлечь новых потребителей, имеющих иные ожидания. Компании, успех которых изначально основывался на исключительных навыках в использовании какого-либо конкретного технологического процесса, могут обнаружить, что, определив свой контроль над этим процессом, они подтолкнули своих конкурентов на поиск более продуктивных вариантов. А организация, менеджеры которой многие годы работали над тем, чтобы сформировать преданный штат с сильной рабочей этикой, могут обнаружить, что такая культура способна очень быстро разрушиться после слияния или поглощения, когда на верхушку управления выводятся новые лидеры, которые концентрируются на краткосрочной прибыли. Руководители высшего звена иногда обманываются, полагая, что их компания достигла высшего уровня эффективности, в то время как на самом деле основа этого успеха весьма шаткая. Во врезке "Менеджеру на заметку" представлен весьма отрезвляющий перечень утверждений, которые могут сигнализировать руководителям о возможной опасности.

Чтобы двигаться вверх по ступенькам лестницы лидерства, не обязательно улучшать показатели по всем 12 компонентам, описанным в табл. 16.3. Компании не всегда оцениваются по всем этим компонентам на одном и том же уровне. Однако стратегии, предусматривающие полную перестройку, требуют тщательной оценки того, где необходимы изменения, и определения логической последовательности, в которой должны выполняться эти мероприятия.

Уровень	Убыточная фирма	Фирма-нуль
1	2	3
	Маркетинговая функция	
Роль маркетинга	Исключительно тактическая роль, рекламе и продвижению не достает целевой направленности; не вовлекается в процесс принятия решений относительно продуктов и цен	Использует комбинацию продаж и массовой коммуникации, применяя простую стратегию сегментации; выборочно использует ценовые скидки и рекламные акции, проводит простые опросы для оценки уровня удовлетворенности клиентов
Готовность к конкурентной борьбе	Клиенты пользуются услугами фирмы скорее по необходимости, чем по причине хорошего уровня обслуживания	Клиенты не ищут фирму, но и не избегают ее
Типичная клиентура	Не определена; массовый рынок, который обслуживается с минимальными затратами	Один или несколько сегментов, основные потребности которых известны
Качество услуг	Подвержено сильным колебаниям, зачастую неудовлетворительное, стало результатом приоритетного положения операционной функции	Отвечает некоторым ожиданиям клиентов, постоянно по одному или двум параметрам качества
	Операционная функция	
Роль операций	Реактивная, ориентирована на затраты	Основная функция низового уровня менеджмента: создание и предоставление продукта, концентрация на стандартизации как на ключевом факторе продуктивности, качество определяется с внутренней точки зрения

Уровень	Убыточная фирма	Фирма-нуль
1	2	3
Предоставление услуг (операции "на сцене")	Неизбежное зло Местонахождение сервисных предприятий и графики обслуживания не привязаны к предпочтениям клиентов, которых постоянно игнорируют	Приверженцы принципа "не сломалось – не трогай", строгие правила для клиентов, каждый этап процесса предоставления услуг проходит независимо от других
Операции "за кулисами"	Отделены от операций "на сцене", считают себя лишь мелкой шестеренкой производственного механизма	Вносят вклад в процесс предоставления услуг "на сцене", но организованы отдельно, с клиентами незнакомы
Продуктивность	Не определена, менеджеры получают взыскание, если им не удается удержаться в рамках бюджета	Основана на стандартизации, поощряется, если затраты меньше, чем выделенный бюджет
Внедрение новых технологий	Внедряются с большим запозданием, только когда это необходимо для выживания	Следует за толпой, убедившись в оправданности нововведений экономией затрат
	Функция трудовых ресурсов	
Роль трудовых ресурсов	Нанимает дешевую рабочую силу, которая отвечает минимальным профессиональным требованиям для той или иной работы	Обеспечивает наем и обучение персонала, который способен выполнять работу на приемлемом уровне
Рабочая сила	Негативный сдерживающий фактор низкая производительность, пренебрежительное отношение к клиентам, готовность в любую минуту уволиться	Адекватные ресурсы, придерживаются установленных процедур, но без особого вдохновения, текучесть кадров зачастую довольно высока
Менеджмент высшего уровня	Управляет работниками	Управляет процессом

Продолжение табл. 16.3

Фирма-профессионал	Фирма-лидер
4	5
Маркетинговая функция	
Имеет четкую стратегию позиционирования в конкурентной борьбе; использует целевые коммуникации с четкими призывами для разъяснения своих рекламных обещаний и просвещения клиентов; ценовая политика основана на ценности продукта; проводит мониторинг использования продукта клиентами и реализует программы формирования постоянной клиентуры; использует разнообразные исследовательские методы для оценки уровня удовлетворенности клиентов и определения действий, необходимых для повышения качества услуг; сочетание с операционной функцией при внедрении новых систем предоставления услуг	Лидер внедрения инноваций в своей отрасли, большой опыт ведения маркетинговой деятельности; марки на уровне продукта или процесса; проводит сложный сравнительный анализ баз данных и использует полученные данные для индивидуального маркетинга и активного управления клиентами; использует современные методы исследований; использует тестирование концепций, наблюдение и контакты с клиентами как основу для разработки новых видов продуктов; переплетается с операционной функцией и функцией управления трудовыми ресурсами
Клиенты стремятся к обслуживанию в этой фирме, исходя из ее устойчивой репутации как компании, способной оправдать их ожидания	Название компании стало синонимом превосходного уровня обслуживания; ее способность приводить клиентов в восторг поднимает их ожидания на уровень, которого конкуренты достичь не могут
Группы людей, разнообразие потребностей и ценностей которых фирме хорошо известны и понятны	Люди, которых отбирают и переучивают на основе их будущей ценности для фирмы, включая их потенциал при новых сервисных возможностях и способность стимулировать нововведения
Отвечает ожиданиям клиентов или даже превышает их по многим параметрам	Поднимает ожидания клиентов на новый уровень; постоянно совершенствуется

Фирма-профессионал	Фирма-лидер
4	5
Операционная функция	
Играет стратегическую роль в конкурентной стратегии; признается необходимость оптимального баланса между продуктивностью и определяемым клиентом качеством; готовность к передаче части своей работы организациям-подрядчикам; ведется наблюдение за деятельностью организаций-конкурентов, чтобы иметь представление об их идеях и угрозах	Новаторство, сосредоточенность и превосходный уровень; равноправное партнерство по функциям маркетинга и управлению трудовыми ресурсами; имеет внутренние возможности для исследовательской работы и заключает контракты на проведение научных исследований; постоянно экспериментирует
Определяющим фактором стала удовлетворенность клиентов, а не традиции; готовность предоставлять услуги по специфическим заказам клиентов, использование новых методов; упор делается на скорости, удобстве и комфорте сервисного процесса	Предоставление услуг стало непрерывным процессом, организованным вокруг клиента; работники знают тех, кого обслуживают; внимание акцентируется на постоянном усовершенствовании сервисного процесса
Процесс четко привязан к деятельности "на сцене"; видит свою роль как обслуживание "внутреннего клиента", который, в свою очередь, обслуживает внешнего клиента	Тесно связана с процессом предоставления услуг "на сцене", даже если географически они разобщены; понимает, как его роль соотносится с общим процессом обслуживания внешних клиентов; поддерживает постоянный диалог
Акцентирует внимание на реорганизации процессов "за кулисами", избегает повышения продуктивности за счет понижения качества обслуживания клиентов; постоянно модернизирует процессы для улучшения их эффективности	Разделяет концепцию рентабельности качества; активно пытается вовлекать клиентов в повышение продуктивности; постоянно пробует новые процессы и технологии
Быстро воспринимает нововведение, если оно способно улучшить обслуживание клиентов и обеспечить преимущества над конкурентами	Работает с лидерами технологий для разработки новых методов и процедур, которые формируют конкурентное преимущество "пионера"; стремится работать на уровне, которого конкуренты достичь не могут

Окончание табл. 16.3

Фирма-профессионал	Фирма-лидер
4	5
Функция трудовых ресурсов	
Осуществляет большие инвестиции в селективный наем персонала и его постоянное обучение; поддерживает тесные отношения с работниками, способствует быстрейшему продвижению по карьерной лестнице; стремится повысить качество жизни своих работников	Рассматривает качество персонала как стратегическое преимущество; фирма, по всеобщему признанию, считается превосходным местом работы; трудовые ресурсы помогают менеджменту поддерживать культуру
Целенаправленная, трудолюбивая, дает определенную свободу при выборе процедур, выдвигает рекомендации и предложения	Новаторская и имеющая широкие полномочия; очень верна своей компании, ее ценностям и целям; разрабатывает новые процедуры
Прислушивается к клиентам, обучает своих работников и облегчает им труд	Источник новых идей для руководителей высшего звена; наставничество для ускорения карьерного роста сотрудников, что представляет одну из ценностей фирмы

Примечание. На создание этой структуры вдохновила работа по менеджменту сервисных операций, Richard B. Chase, Robert H. Hayes, "Beefing Up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review*, Fall 1991, p. 15–26; она же положена в ее основу.

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

НЕ СТРАДАЕТЕ ЛИ ВЫ "ГОЛОВОКРУЖЕНИЕМ ОТ УСПЕХОВ"?

Полная бездеятельность труднообъяснима. Поскольку она произрастает на почве успеха, зачастую ее распространение остается в корпорации долгое время незамеченным. По сути, многое, что менеджеры считают сильными сторонами своей компании, на деле оказывается признаком слабости. Если многие из перечисленных ниже утверждений – признаков слабости верны для вашей компании, вам, пожалуй, следует пересмотреть стратегические цели, процессы, взаимоотношения и ценности вашей фирмы.

"Мы знаем наших конкурентов вдоль и поперек".

"Наивысший приоритет для нас – довольный клиент".

"Мы не самые прогрессивные новаторы в мире, но крепко стоим на ногах".

"Наши процессы настолько хорошо отлажены, что компания практически может управлять сама собой".

"Мы направляем свою научно-исследовательскую деятельность по разработке новых видов продуктов на их улучшение и расширение, а не на революционные нововведения".

"Мы скептики. С нашей точки зрения лидерство требует слишком значительных усилий и напряжения".

"Мы не можем позволить сбить себя с толку каким бы ни было новым прихотям нашего целевого рынка".

"У нас очень стабильная команда менеджеров высшего звена".

"У нас хорошо укоренившаяся корпоративная культура".

"Мы никогда не откажемся от своей основной компетенции".

"Наши процессы разработаны на мировом уровне, и мы строго их придерживаемся".

"Не сломалось – не трогай".

"Наши работники нам очень верны, но если мы принимаем новых талантливых людей, они часто разочаровываются и увольняются".

"Мы достигли упорным трудом устойчивого лидерства в нашей отрасли".

"Мы относимся к своим нынешним дистрибьюторам как к стратегическим партнерам. Мы не хотим испортить с ними отношения, используя новые каналы сбыта".

"Наши корпоративные ценности священны; мы никогда не изменим им".

Источник: Donald N. Sull, "When Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 42–56. Все права защищены.

Поиск лидера для сферы услуг

Лидеры сферы услуг — это сервисные фирмы, которые выделяются среди остальных в своих сервисных отраслях. Но вести их в нужном направлении, устанавливать правильные стратегические приоритеты и обеспечивать реализацию правильных стратегий в масштабах всей организации должны люди-лидеры. В работах на тему лидерства в основном обсуждаются вопросы полной реорганизации и трансформации компании. Довольно легко понять, почему неэффективные сервисные организации, чтобы повысить

свою конкурентоспособность, нуждаются в трансформации основ культуры и операционных процессов Однако во время стремительных перемен даже отлично работающим фирмам необходимо постоянно развиваться, трансформируясь эволюционно

Руководство сервисной организацией

Джон Коттер, по всей вероятности, самый известный автор работ на тему лидерства, отстаивает точку зрения, что в наиболее успешных процессах управления изменениями люди должны проходить через восемь сложных и зачастую весьма длительных этапов

- Осознание необходимости изменении для того, чтобы развивать готовность к ним
- Создание достаточно сильнои команды для руководства процессом
- Разработка соответствующей концепции-видения относительно направления движения организации
- Широкое распространение этой концепции
- Предоставление работникам полномочий, необходимых для того, чтобы действовать в соответствии с этой концепцией
- Быстрое получение хороших результатов, чтобы сформировать доверие к переменам и искоренить циничное отношение
- Формирование и использование готовности к переменам в качестве инструмента для преодоления сложных проблем, возникающих в процессе изменений
- Закрепление новых моделей поведения в организационной культуре [21]

Лидерство и менеджмент

Основным инструментом успешных изменений остается сильное лидерство, а это предполагает разработку видения и стратегий его достижения, а также предоставление персоналу полномочий, которые позволяют преодолеть все возможные препятствия и реализовать это видение В отличие от этого, задача менеджмента заключается в поддержке существующей ситуации с помощью планирования, бюджетной политики, организации, кадровой политики, контроля и решения проблем У Беннис и Б Нанус проводят разграничение между лидерами, которые делают акцент прежде всего на эмоциональных, и даже духовных ресурсах организации, и менеджерами, которые концентрируют внимание на ее физических ресурсах, таких как сырье, технология и капитал [22] Дж Коттер по этому поводу сказал следующее

> Лидерство реализуется через людеи и культуру Этот процесс "мягок и горяч" Менеджмент работает через иерархию и системы Он жестче и холоднее Фундаментальной целью менеджмента является поддержка функционирования существующей системы Фундаментальной целью лидерства будет внедрение полезных нововведений, особенно нематериального характера И того и другого может оказаться слишком много или слишком мало Сильное лидерство при недостаточном менеджменте чревато хаосом, организация может покатиться под откос Сильный менеджмент при отсутствии лидерства грозит погрузить организацию в трясину бюрократии [23]

Тем не менее без сильного лидерства не обеспечить нормальной работы управленческого персонала, поскольку темпы изменений неуклонно ускоряются Отражая как конкурентные, так и технологические сдвиги, новые услуги или их характеристики вводятся намного быстрее и их жизненный цикл имеет тенденцию сокращения (если, конечно, им вообще удается выжить на начальной фазе) В то же время конкурентная

среда постоянно меняется в результате выхода международных фирм на новые географические рынки, слияний и поглощений, ухода бывших конкурентов с того или иного рынка вследствие их поглощения другими компаниями, банкротств или решений о перенаправлении сил на другие виды деятельности Сам по себе процесс предоставления услуг также ускоряется, поскольку клиенты требуют все более быстрого обслуживания и более оперативной реакции сервисной фирмы, если что-то в сервисном процессе идет не так В результате, заявляет Дж Коттер, эффективно работающие руководители высшего звена нередко затрачивают до 80% своего времени на выполнение лидерских функций, вдвое превышая время, которое затрачивалось на эту деятельность еще совсем недавно Даже менеджеры низового звена управления могут тратить по крайней мере 20% своего времени на реализацию полномочий, связанных с лидерством

Установка направления и планирование

Люди нередко путают эти два вида деятельности По мнению Дж Коттера, планирование представляет собой управленческий процесс, разработанный для достижения заранее намеченных результатов, а не внедрение изменений В отличие от этого, направление устанавливается скорее индуктивно, а не дедуктивно Лидеры ищут модели поведения, взаимоотношения и связи, которые помогают объяснить существующую ситуацию и предложить будущие тенденции При установке направления формируется видение и определяются стратегии, описывающие компанию, ее технологии и корпоративную культуру с точки зрения того, какими они должны стать по истечении длительного времени, формулируется экономически выгодный способ достижения этих целей Многие наилучшие видения и стратегии отнюдь не новаторские или прогрессивные, они скорее объединяют некоторые базовые идеи и преобразуют их в реалистичную конкурентоспособную стратегию, отвечающую интересам клиентов, акционеров и работников Однако некоторые видения относятся к категории, которую Г Хамел и С Пралахад описывают как "напряжение". Они нацеливают на достижение принципиально новых уровней эффективности и преимуществ перед конкурентами, которые на первый взгляд кажутся недосягаемыми для организации [24] Напряжение для достижения таких смелых целей может потребовать творческой переоценки традиционных способов ведения бизнеса, чтобы повысить эффективность использования существующих ресурсов с помощью создания партнерских взаимоотношений, формирования энергетического заряда и желания у менеджеров и работников к достижению более высокого уровня производительности, чем тот, на который, по их мнению, они способны

Качества лидера

На тему лидерства писали многие авторы Его даже описывали как услугу [25] К качествам, которые обычно приписывают лидерам, в общем относятся такие наличие собственного видения, харизма, настойчивость, завышенные ожидания, опыт, способность сопереживать и убеждать, прямота и честность Типичные рекомендации для реализации поведенческих моделей лидерского типа подчеркивают важность таких видов деятельности, как создание (или сохранение) культуры, которая соответствует понятию корпоративного успеха, внимание к вопросам эффективности процесса стратегического планирования, формирование чувства сплоченности в организации и постоянная демонстрация примеров желаемого поведения Так, например, ныне ушедший от нас Сэм Уолтон, легендарный основатель розничной торговой сети *Wal-Mart*, в свое время провозгласил, что для менеджеров очень важно быть "лидерами-слугами" [26].

Л Берри настаивает на том, что лидерство в сфере услуг требует особого подхода: "Независимо от целевых рынков, на которых работает компания, вида предлагаемых ею услуг или используемых ею ценовых стратегий, лидеры сервисных компаний служат визуальным представлением качества услуг как основы для конкуренции" [27]. Признавая ключевую роль работников в предоставлении услуг, он подчеркивает, что лидеры сервисных компании должны верить в людей, которые работают в их организации, и сделать общение со своими сотрудниками одним из основных приоритетов

Исследователь также подчеркивает, что еще одной характеристикой лидера сервисной компании является любовь к своей компании, в той мере, в которой естественный энтузиазм комбинируется с правильными средствами его выражения Такой энтузиазм мотивирует людей обучать своему бизнесу других и передавать им все нюансы, секреты и мастерство Л Берри также подчеркивает, что для лидера чрезвычайно важно четко придерживаться набора ключевых ценностей, который он пропагандирует и распространяет в своей организации, и указывает на то, что "важнейшая роль лидера, идеи которого определяются этими ценностями, заключается в культивировании лидерских качеств среди сотрудников своей организации". Исследователь также говорит о том, что "такие лидеры полагаются на свои ценности, управляя компаниями в самые тяжелые периоды" [28].

В организациях с иерархической системой и авторитарной структурой часто считается, что достаточно одного лидера на самом высшем уровне руководства Однако г-жа С Вандермерве указывает, что дальновидные сервисные компании должны быть более гибкими. Все более активное использование команд в сервисных организациях означает, что

> лидеры присутствуют везде, они есть в каждой команде Особенно много их среди тех, кто непосредственно работают с клиентами, т е на должностях, на которых от умения быстро принимать верные решения зависит успех формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями Лидеры — это "чемпионы" разных проектов и работы с клиентами, которые благодаря своему энтузиазму, заинтересованности и новаторству заряжают энергией всю рабочую группу [29]

Внутреннее и внешнее лидерство

Существует огромная разница между лидерством в преуспевающей организации, которая хорошо функционирует, или переориентацией успешной фирмы на новую деятельность и попытками полностью видоизменить компанию, которая работает плохо. Если говорить, например, о торговой сети *Wal-Mart*, С Уолтон создал и компанию, и культуру, следовательно, его задача заключалась в том, чтобы сохранить эту культуру по мере роста фирмы и выбрать последователя, который будет поддерживать ее и в дальнейшем. Дж. У Мэрриотт-младший унаследовал от своего отца пост исполнительного директора компании, которая названа их фамилией. И хотя сын преобразовал компанию, превратив ее из сети ресторанного обслуживания в глобальную гостиничную сеть, он всегда стремился поддерживать корпоративную культуру, которая основывается на философии и ценностях ее основателя: "Проявляй заботу о работниках и клиентах, подчеркивал мой отец ... Мой отец знал, что если его работники довольны, клиенты также будут довольны, и это непременно приведет к хорошим финансовым показателям" [30].

Преобразование может происходить двумя разными способами. Первый основывается на принципах дарвинистской эволюции, т.е подразумевает постоянные мутации, способствующие выживанию наиболее приспособленного вида Так, Ч. Швоб в свое время достиг огромных успехов в создании новаторской брокерской фирмы, которая сегодня носит его имя На протяжении многих лет он и его исполнительные директоры

постепенно изменяли направление и стратегию фирмы таким образом, чтобы она могла пользоваться преимуществами изменяющихся условий. Без постоянной серии мутаций г-н Швоб вряд ли смог бы неизменно поддерживать успех своей компании на предельно динамичном рынке финансовых услуг. Совершенно с другим типом преобразования мы имеем дело в ситуациях, когда необходимы революционные перемены. Так, например, Ян Карлзон (бывший исполнительный директор компании *SAS*, Скандинавские авиалинии), в свое время поставил перед собой цель полностью трансформировать неэффективную стратегию и неподходящую культуру, с которыми он столкнулся, придя в компанию, в частности, сменить ориентацию на операции на ориентацию на клиентов (с использованием концепции "момент истины"), уделяя при этом особое внимание обслуживанию бизнес-путешественников [31]. Основным средством для достижения этих целей стало "снижение иерархической пирамиды", для чего полномочия в компании перераспределены, и значительная их часть передана на низовые уровни, т.е. работникам, которые работали непосредственно с клиентами. Следует сказать, что на протяжении 1980-х годов его стратегия была чрезвычайно эффективной. К сожалению, ему не удалось столь же успешно адаптировать авиакомпанию к изменяющимся условиям рынка и в дальнейшем. Такие же преобразующие роли были взяты на вооружение не только президентами многих "умирающих" компаний, но и многими исполнительными директорами, которые работали над тем, чтобы "разбудить" застойные фирмы, до этого действовавшие под защитой государства (и в соответствии с налагаемыми им ограничениями) или защищенные законом от иностранной конкуренции.

Одной из характерных особенностей преуспевающего лидера является способность человека к ролевому моделированию поведения, которого они ожидают от своих менеджеров и прочих работников. Зачастую это требует подхода, известного как "менеджмент на ходу" (MBWA), который высоко оценили Т. Питерс и Р. Уотермен в своей книге "В поисках совершенства" [32]. Это означает регулярное посещение, желательно без предварительного уведомления, разных отделов и подразделений компании. Это дает возможность проникнуть в суть как операций "на сцене", так и "за кулисами", а также наблюдать и встречаться с работниками и с клиентами и видеть, как корпоративная стратегия реализуется на уровне их контакта. Периодически это приводит к тому, что менеджер понимает, что используемая стратегия нуждается в модификации.

Кроме внутреннего лидерства, дальновидные исполнительные директоры, такие как упомянутые выше С. Уолтон, Дж. Мэрриотт, Я. Карлзон и Ч. Швоб, также выполняли роль внешнего лидера: выступали как бы послами своих компаний на общественной арене и пропагандировали качество и ценность услуг, предоставляемых их фирмами. В частности, Я. Карлзон стал весьма заметной фигурой в международном бизнесе, обеспечив тем самым огромную известность и популярность для своей компании. Дж. Мэрриотт и Ч. Швоб часто участвовали в рекламе своих фирм.

Конечно, существует определенный риск, что выдающиеся лидеры могут излишне сосредоточиться на своей внешней роли за счет внутренней эффективности. Руководители компаний, которые имеют огромные доходы (нередко благодаря использованию фондовых опционов), ведут царский образ жизни и наслаждаются широкой известностью, нередко раздражают и вызывают негативную реакцию низкооплачиваемых работников фирмы, находящихся на низшей ступеньке организационной иерархии. Еще один риск заключается в том, что лидерский стиль и ориентиры, которые отлично служили компании в прошлом, не всегда подходят для современной предельно изменяющейся деловой среды. Ян Карлзон (его гуру в менеджменте Т. Питерс однажды охарактеризовал как идеального лидера) проигнорировал необходимость, диктуемую

изменяющейся экономической средой, повышать продуктивность и сокращать высокие расходы компании. Вместо этого он вкладывал значительные средства в расширение своей фирмы и в поглощение других компаний. Так и получилось, что, когда во время экономического спада многие компании, которые до этого были неудачниками в бизнесе, начали укреплять свои позиции, *SAS* была вытеснена с рынка [33]. Даже семейные династии могут оборваться, если последователи оказываются недостаточно эффективными. Как рассказывалось на примере *Club Med* в главе 4, несмотря на то, что Ж. Тригано, а позднее его сын Серж, были на протяжении многих лет весьма эффективными лидерами, эту семью со временем вытеснили с рынка, поскольку она оказалась неспособной вести компанию в новом направлении, как того требовала предельно изменчивая социальная и экономическая среда в 1990-х годах.

Оценка лидерского потенциала

Необходимость в лидерстве не ограничивается уровнем высшего и исполнительного менеджмента. Характеристики лидера необходимы каждому человеку, занимающему управленческую должность, включая тех, кто возглавляет рабочие команды и группы. Компания *Federal Express* убеждена в этом настолько твердо, что требует ото всех своих сотрудников, заинтересованных в получении должности менеджера низового звена, принять участие в процессе оценки и обучения лидеров (Leadership Evaluation and Awareness Process — LEAP).

Первым этапом LEAP будет участие во вступительном однодневном семинаре, в ходе которого кандидатов знакомят с обязанностями менеджеров. Уже на этом этапе в среднем один из пяти кандидатов осознает, что менеджмент не для него. Следующий этап продолжается от трех до шести месяцев, на протяжении которых менеджер-наставник обучает кандидатов, основываясь на серии лидерских характеристик, определенных компанией. Третий этап заключается в оценке кандидата несколькими сотрудниками, работающими с ним на том же уровне (их выбирает менеджер). И наконец, кандидат должен представить письменную и устную аргументацию своего мнения относительно лидерских действий в ряде конкретных сценариев группе менеджеров, специально подготовленных по программе LEAP к оценке кандидатов; свои выводы эта группа сравнивает с выводами других источников.

Federal Express продолжает акцентировать внимание на лидерстве на каждом уровне управления с помощью проведения специального обзора по типу "опрос–обратная связь–действие", включая индекс лидерства, для получения которого подчиненные оценивают своих менеджеров по 10 параметрам (см. главу 15, в частности табл. 15.2). К сожалению, далеко не все компании столь же внимательно относятся к проблеме лидерства на всех уровнях организации. Во многих фирмах решения относительно продвижения по службе часто кажутся абсолютно случайными или основанными на таком критерии, как продолжительность пребывания на предыдущей должности.

Лидерство, культура и климат

В заключение этой главы мы кратко затронем вопрос, который красной нитью проходит через всю главу и, по сути, через всю эту книгу: роль лидера в формировании эффективной организационной культуры [34]. В организационном контексте понятию *культура* можно дать несколько определений.

- Разделяемые всеми чувства и восприятие относительно того, что считается самым важным в организации.
- Разделяемые всеми ценности относительно того, что правильно и что неправильно.
- Разделяемое всеми понимание того, что работает и что не работает.
- Общие убеждения и предположения относительно того, почему все это так важно.
- Общие стили работы и взаимоотношений с другими людьми.

Климат можно описать как более общее понятие, чем базовая культура организации, как ее рабочую среду. Среди шести основных факторов, оказывающих влияние на рабочую среду организации, следует назвать: *гибкость* (насколько легко работники воспринимают нововведения); чувство *ответственности* сотрудников перед организацией; уровень *стандартов*, установленных людьми; воспринимаемая вероятность получения *поощрения*; *четкость* понимания людьми миссии и ценностей компании, а также уровень *стремления* работников к достижению общей цели [35]. С точки зрения сотрудников компании климат представляет собой разделяемое всеми восприятие стилей, процедур и типов поведения, которые поощряются и поддерживаются в той или иной конкретной среде. В одной и той же организации часто одновременно существует несколько климатов, и каждый из них касается той или иной конкретной области: обслуживания, поддержки, новаторства или безопасности.

Понятие *климата в сервисной фирме* относится к восприятию работниками практик, процедур и типов поведения, которые ожидаются при обслуживании клиентов или обеспечении определенного уровня качества услуг и успешное выполнение которых приводит к поощрению сотрудников. Почему же некоторые лидеры более эффективны, чем другие, при внесении в климат или рабочую атмосферу своей организации желаемых изменений? Во врезке "Материалы исследований" высказывается предположение, что это может быть обусловлено стилем лидерства.

Лидеры отвечают за создание культуры и климата, которые развиваются вместе с ними. Трансформационное лидерство нередко требует изменения культуры, утратившей свою функциональность в той сфере, в которой она непременно должна быть эффективной.

Создание нового климата в сервисном контексте, основанного на четком понимании того, что необходимо для достижения успеха на рынке, может потребовать радикального переосмысления управления трудовыми ресурсами, операционных процедур и политики фирмы в отношении распределения поощрений и признания заслуг. Новые лидеры, пришедшие в организацию, должны быстро ознакомиться с существующей культурой, иначе они обнаружат, что это скорее она их ведет за собой, чем они ее ведут, и, если необходимо, изменить, ее. Во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" бывший директор больницы высказывает свои мысли относительно того, насколько важно постоянно наблюдать за сотрудниками, выслушивать их идеи и моделировать их роли.

Рассказ д-ра Рабкина прекрасно иллюстрирует силу, которой обладает моделирование ролей. Но моделирование ролей — задача не только руководителей высшего звена. Каждый менеджер на своем месте должен быть ролевой моделью для других менеджеров и подчиненных. Все руководители должны быть ролевыми моделями для тех, чьей работой они руководят. А опытные работники должны становиться наставниками и ролевыми моделями для новичков. Но мы вынуждены признать, что влияние ролевого моделирования оказывается зачастую довольно медленным и

носит кумулятивный характер. Навыки и поведенческие шаблоны, которым обучают на учебных семинарах и курсах, должны изо дня в день подтверждаться конкретными практическими примерами. В противном случае усилия, затраченные на тщательный подбор персонала, будут потрачены зря и лидерство деградирует до уровня явления, суть которого характеризуется лозунгом "Делай, как я говорю, а не так, как я делаю".

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Влияние стиля лидерства на климат в организации

Дэниэл Гоулмен, профессор прикладной психологии Рутгеровского университета, известен своими исследованиями эмоционального интеллекта, т.е. способностей человека эффективно управлять собой и своими взаимоотношениями с другими людьми. После того как ученый определил шесть различных стилей лидерства, он исследовал эффективность каждого из них при изменении климата или рабочей атмосферы, основываясь при этом на результатах исследований поведения и степени влияния на свои организации нескольких тысяч исполнительных директоров разных компаний.

Насильственно действующие лидеры требуют немедленного и безоговорочного выполнения своих приказов ("Делай, что я сказал") и, как показало исследование, оказывают на климат негативное влияние. Д. Гоулмен отмечает, что такой директивный стиль, зачастую чреватый высокой конфронтацией, бывает полезен только в кризисных ситуациях или при работе с проблемными работниками. *Задающие тон лидеры* устанавливают высокие стандарты эффективности и подают личный пример такой деятельности своим собственным энергичным поведением; этот стиль можно охарактеризовать лозунгом "Делай, как я сейчас". Довольно неожиданно то, что они тоже оказывают на климат негативное влияние. В действительности, задающий тон лидер может разрушить мораль тем, что будет требовать от своих подчиненных слишком многого и слишком быстро, исходя из того, что они знают, что делать и как делать. А столкнувшись с тем, что многие люди оказываются менее способными, чем он ожидал, этот лидер поддается навязчивой идее микроменеджмента, т.е. он начнет вникать во все мелочи и принимать сам даже самые незначительные решения. Такой стиль эффективен только тогда, когда необходимо получить быстрый результат от очень хорошо мотивированной и профессионально компетентной команды.

Данное исследование также выявило, что наиболее эффективным стилем для внедрения позитивных перемен в климат компании будет стиль *авторитетных лидеров*, которые обладают достаточным опытом и личными качествами, необходимыми для мобилизации людей для реализации своего видения и для формирования атмосферы доверия. Они используют подход "Идем со мной". Исследование определило также три других стиля, оказывающих на климат положительное влияние: *заботливые лидеры*, лозунг которых звучит так: "Люди прежде всего"; они стремятся сформировать в коллективе атмосферу гармонии и эмоциональной взаимосвязи. *Демократичные лидеры*, которые достигают консенсуса, вовлекая людей в процесс принятия решений ("Что вы думаете?"). *Лидеры-наставники*, которые развивают своих подчиненных для будущей деятельности и стиль которых можно охарактеризовать фразой: "Попробуй это сделать".

Источник: Daniel Goleman, "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, March–April 2000, p. 78–93.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Как директор больницы видит роль исполнительного директора

Несмотря на осознание того, что лидерство необходимо на каждом уровне, окончательная ответственность за создание и поддержку культуры организации лежит на ее главном исполнительном директоре. Давайте посмотрим, как один очень опытный исполнительный директор, доктор медицинских наук М. Рабкин, совсем недавно ушедший на пенсию с поста президента Бостонской больницы *Beth Israel*, видит некоторые ключевые аспекты работы директора: "С моей точки зрения роль генерального директора заключается в том, чтобы служить ролевой моделью и быть источником информации, – говорит он. – Я не думаю, что человека можно отделить от сервисной организации настолько, что его влияние передается исключительно интеллектуальным путем – или на расстоянии – и при этом эффективно".

Какой совет дал бы д-р Рабкин только что назначенному исполнительному директору, пришедшему из другой компании?

> Прислушивайся ко всему, не делая при этом никаких комментариев. Выслушивай каждого, учитывая при этом, что тебе неизвестно качество "фактов" и "советов", которые дают тебе люди. Постарайся как можно лучше – и настолько же критично и быстро – изучить информационную систему, которая будет тебе сообщать о том, что происходит, и постарайся понять, что именно ты оцениваешь. Напряженно работай над созданием такой атмосферы, в которой люди не бояться выражать свои мысли. Очень много можно узнать, управляя по методу "хождения в народ". И тебя также видят. Когда я посещаю другую больницу и меня сопровождает по ней ее главный исполнительный директор, я наблюдаю за тем, как он общается с другими людьми и какой язык жестов он использует в тех или иных ситуациях. Все это очень показательно. Даже более того, это очень важно для ролевого моделирования. В результате люди учатся *поступать* так же, как, по их наблюдениям, *ведешь* себя ты и другие люди.

Одним из классических примеров моделирования ролей в *Beth Israel*, которая сегодня, спустя совсем немного времени после ухода д-ра Рабкина, стала практически легендой, может служить то, как действовал он, когда ему еще было около 40 лет и он занял главный административный пост в больнице. Поскольку это некоммерческая организация, ею управлял совет попечителей, многие из которых были весьма щедрыми спонсорами и очень интересовались деятельностью больницы. Д-р Рабкин рассказывает следующую историю о визите одного из попечителей.

> Один из наших попечителей, уже покойный Макс Фельдберг, глава корпорации *Zayre*, однажды попросил меня пройтись с ним по больнице и поинтересовался:
>
> – Как вы думаете, почему по полу отделения по уходу за пациентами разбросано столько бумажек?
>
> – Потому что люди их не подбирают, – ответил я.
>
> Он сказал:
>
> – Вы же ученый. Давайте проведем эксперимент. Мы спустимся на этаж ниже и подберем половину бумажек. Потом мы поднимемся наверх, где находится другое отделение с аналогичным расположением, думаю, что там такое же количество бумаг на полу, но там мы ничего подбирать не станем.

И этот 72-летний человек и я собрали половину мусора на одном этаже, не собрав ничего на другом. Когда мы вернулись 10 минут спустя, практически все остатки мусора на первом этаже были убраны, а на втором, конечно, ничего не изменилось. И Макс сказал мне:

— Вот видите. Это вовсе не потому, что люди не подбирают их, это потому, что *вы* их не подбираете. Если вы такого высокого мнения о себе, что не можете наклониться и подобрать листок бумаги, почему кто-то другой должен это делать?

Источник. Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994), p.338–339.

Резюме

Никакая организация не может надеяться на то, что сумеет достичь и удерживать лидерство в той или иной отрасли, если в ней нет лидеров, способных создать концепцию и воплотить ее в организации. Лидерство в сфере услуг подразумевает высокую эффективность по множеству различных параметров в функциях маркетинга, операций и управления трудовыми ресурсами. Поскольку эти функции часто пересекаются и взаимозависимы, очень сложно стать настоящим лидером, если внутри компании нет сотрудничества между этими основными функциями.

В любой организации, работающей в сфере услуг, маркетинг должен сосуществовать с операциями — традиционно доминирующей функцией, основные сферы интереса которой касаются прежде всего затрат и эффективности, а не клиента. Маркетинг должен также сосуществовать с функцией управления трудовыми ресурсами, где осуществляется набор и обучение персонала, включая сотрудников, непосредственно контактирующих с потребителями. Достижение оптимального баланса приоритетов каждой из этих функций, и не только в головном офисе, но и на каждом отдельном сервисном предприятии, представляет собой одну из сложнейших задач современных сервисных организаций.

ВОПРОСЫ

1. Объясните значимость высказывания Э. Гуммессона о том, что работа традиционного отдела маркетинга охватывает лишь малую часть всех маркетинговых функций в сервисной фирме.
2. Определите характер задач, которые традиционно возлагаются на функции маркетинга, производства и трудовых ресурсов. Определите, какие из задач в одной функции оказывают влияние на другую или обе другие.
3. Каковы, по вашему мнению, причины трений между функциями маркетинга, производства и трудовых ресурсов? Как они могут варьироваться в различных видах индустрии?
4. Назовите четыре уровня эффективности в сфере услуг. Каковы ключевые параметры, которые можно использовать для измерения того, как далеко продвинулась фирма для достижения статуса лидера в сфере услуг?
5. Чем лидерство отличается от менеджмента и планирования?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Сравните роли маркетинга, производства и трудовых ресурсов в авиакомпании, гостинице, прогрессивной брокерской фирме и страховой компании.
2. Выберите компанию, с которой достаточно хорошо знакомы, ознакомьтесь дополнительно с литературой, Web-сайтом, прочими публикациями этой компании и т.п. Выделите как можно больше характеристик качества обслуживания, а затем определите, по каким из них компания лучше других вписывается в критерии качественного обслуживания, представленные в табл. 16.3.
3. Проанализируйте работу одной из компаний в сфере обслуживания (это может быть производственная компания, неприбыльная организация или государственное учреждение), которая добилась значительных успехов или, наоборот, начала испытывать серьезные трудности за последний год своей деятельности. Определите и проанализируйте причины этого, при этом отмечайте, вследствие какого лидерства — сильного или слабого — такие причины возникли.

КОММЕНТАРИИ

1. Evert Gummesson, "The Marketing of Professional Services: An Organizational Dilemma", *European Journal of Marketing*, May 1979, p. 308–318; Christian Gronroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), p. 175–178.
2. Evert Gummesson, "Service Management: An Evaluation and the Future", *International Journal of Service Industry Management*, January 1994, p. 77–96.
3. Charles Christensen, Joseph Bower, "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, March 1996, p. 198.
4. Stanley F. Slater, John C. Narver, "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two", *Strategic Management Journal* 1998, p. 1001–1006.
5. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March–April 1994, p. 164–174; Roger Hallowell, Leonard A. Schlesinger, "The Service Profit Chain: Intellectual Roots, Current Realities, and Future Prospects", in T. Schwartz, D. Lacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), p. 203–222.
6. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 236–251.
7. David E. Bowen, William E. Youngdahl, "Lean' Service: In Defense of a Production-Line Approach", *International Journal of Service Industry Management*, March 1998, p. 207–225.
8. M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills, R.E. Walton, *Human Resource Management: A General Manager's Perspective* (New York: The Free Press, 1985).
9. Ibid.
10. David E. Bowen, Edward T. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Spring 1992, p. 31–9.
11. Например, см. работу Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage through People* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

12. Например, см. работы Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: The Free Press, 1995), ch. 8–10.

13. Robert Levering, Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, January 10, 2000, p. 82–110.

14. Julia Flynn, Bhushan Bahree, "BP Amoco Set to Outsource Human Resources", *Wall Street Journal Europe*, November 24, 1999, p. 4.

15. Terri Kabachnick, "The Strategic Role of Human Resources", *Arthur Andersen Retailing Issues Letter*, January 1999, p. 3.

16. Danny Miller, *The Icarus Paradox* (New York: HarperBusiness, 1990).

17. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), p. 82.

18. Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981), p. 89.

19. Torin Douglas, "The Power of Branding", *Business Life*, April–May 1988.

20. Richard B. Chase, Robert H. Hayes, "Beefing Up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review*, Fall 1991, p. 15–26.

21. John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), p. 10–11.

22. Warren Bennis, Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper and Row, 1985), p. 92.

23. John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), p. 10–11.

24. Gary Hamel, C.K. Pralahad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

25. См, например, статью "Leadership as a Service" (Celeste Wilderom, приглашенный редактор), *International Journal of Service Industry Management*, February 1992.

26. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: The Free Press, 1997), p. 236.

27. Leonard L. Berry, *On Great Service* (New York: The Free Press, 1995), p. 9.

28. Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service* (New York: The Free Press, 1999), p. 44, 47.

29. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), p. 129.

30. M. Sheridan, "J.W. Marriott, Jr., Chairman and President, Marriott Corporation", *Sky Magazine*, March 1987, p. 46–53.

31. Интересная дискуссия о философии лидерства по Карлзону представлена в работе K. J. Blois, "Carizon's Moments of Truth — A Critical Appraisal", *International Journal of Service Industry Management*, March 1992, p. 5–17.

32. Томас Дж. Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. (Издательский дом "Вильямс", 2005).

33. Michael Maccoby, "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons", *Harvard Business Review*, January–February 2000, p. 68–78.

34. Данный раздел частично основан на работах Benjamin Schneider, David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); David E. Bowen, Benjamin Schneider, Sandra S. Kim, "Shaping Service Cultures through Strategic Human Resource Management", in Schwartz, Lacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, p. 439–454.

35. Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, March–April 2000, p. 78–93.

Глава **17**

Международные и глобальные стратегии в менеджменте услуг

Думай глобально, действуй локально

— Джон Неисбитт

Во всей этой книге мы стремились представить ситуацию на рынке услуг с глобальной точки зрения Мы приводили примеры и описывали ситуации и результаты исследований не только из практики Северной Америки, но и стран других континентов Однако, за исключением нескольких случаев, чаще всего в нашем обсуждении различных стратегий и способов их реализации мы акцентировали внимание на деятельности в пределах конкретного национального рынка, т е на деятельности, которую можно определить с использованием такого термина, как *локальный*, или *внутренний маркетинг* В данной главе мы рассмотрим 8Ps интегрированного менеджмента в более широком контексте развития международных стратегий для сервисных фирм, а также обсудим основные факторы, стимулирующие процесс глобализации Эти вопросы сегодня приходится решать как политикам государственного уровня, так и менеджерам сервисных компаний

Обсуждая проблемы маркетинга услуг на международном рынке, можно легко забыть, что некоторые из услуг были, по сути своей, международными задолго до того, как появился термин *научный менеджмент* или был предложен первый учебный курс маркетинга Важнейшим элементом при создании первых торговых маршрутов было судоходство с банковской и страховой поддержкой Со временем крупные пароходные компании занялись международными перевозками грузов, почты, пассажиров Они создали сети своих представительств и агентств в самых разных странах и портах В результате развития технологий, связанных с радио, телеграфом, телефоном, в начале XX века возник ряд международных телекоммуникационных компании По всей вероятности, самой известной из них — и сохраняющей свою

известность и по сей день, — была компания *Cable & Wireless*. Ее создали для связи между Лондоном и колониальными владениями Британской империи, разбросанными по всему миру. В последние годы мы стали свидетелями резкого увеличения как возможностей, так и потребностей при оказании множества видов услуг на международном уровне, которые вытесняют или дополняют подобные услуги сугубо внутренних компаний.

По мере того как все больше организаций предлагает свои услуги на зарубежных рынках, — иногда по всему миру, — а также по мере увеличения объемов международной продажи услуг, все острее становятся вопросы разработки и внедрения международных маркетинговых стратегий в сервисной сфере.

В этой главе мы проанализируем природу международного сервиса и, в частности, рассмотрим следующие вопросы.

1. Какие факторы стимулируют выход сервисных компаний на международный рынок?
2. Обязательно ли сервисной компании создавать свои предприятия за рубежом, чтобы оказывать влияние на международную торговлю?
3. Чем отличается маркетинг услуг на международном рынке от маркетинга услуг в пределах федерации, охватывающей значительную географическую территорию?
4. В чем различие между транснациональной и мультилокальной стратегиями?
5. Какую роль в международном маркетинге услуг играют информационные технологии?

Услуги в глобальной экономике

Несмотря на то, что в экономике многих стран сектор услуг доминирует над производственным, в международной торговле обстоятельства складываются иначе. По оценкам ВТО (Всемирной торговой организации) экспорт товаров изо всех стран мира в 1998 году составил 5,2 трлн. долл., в то время как в этом же году коммерческих услуг было оказано всего на 1,3 трлн. долл. Для сравнения скажем, что ВВП только США в этот же период достиг около 8,8 трлн. долл. [1].

К факторам, стимулирующим выход сервисных фирм на международный уровень, относятся экономический рост, который заставляет компании искать новые рыночные возможности, а частных лиц чаще путешествовать как по работе, так и с туристическими целями; усовершенствованные средства транспортировки (которые сами по себе являются услугами), позволяющие путешествовать и доставлять груз быстрее и легче; прорыв в информационных технологиях, значительно повысивший возможности связи и передачи данных между разными странами; всеобщее стремление к повышению эффективности и опыта, заставляющее компании и потребителей искать наиболее выгодные регионы для выполнения тех или иных задач; рост объема продаж промышленных товаров, которые сами по себе нуждаются в определенных видах услуг (включая финансирование, перевозку, установку, техническое обслуживание, ремонт и т.д.), порой в весьма отдаленных от места их производства местах.

Несомненно, по любым стандартам объем продаж услуг очень внушителен. Однако еще до недавнего времени и внутренние, и интернациональные дебаты были, как правило, сосредоточены на эффективности той или иной страны в выпуске материальных, физических товаров, а услуги без разбора, огулом, окрестили довольно пренебрежительным термином *невидимые товары*. Даже само употребление термина *экспорт* (что означает "вывоз за пределы страны") по отношению к нематериальному производству звучит несколько сомнительно. Однако, как мы с вами убедимся, предоставление услуг может вестись в родной стране, но при этом оказывать немалое влияние на международные торговые потоки. Во врезке "Сфера услуг: примеры и

перспективы" рассказывается о некоторых трудностях, связанных с определением и оценкой услуг.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Полет в Гонконг. "Моментальный снимок" глобализации

Бело-красный Boeing 747 компании *Qantas* заходит на посадку в чудесном аэропорту Гонконга, заполненном торговыми самолетами. Близится конец десятичасового перелета из Австралии. Приземлившись, лайнер медленно движется вдоль шеренги самолетов, представляющих десятки разных компаний из разных стран со всех континентов, которые предлагают свои услуги этому замечательному городу.

Среди пассажиров лайнера туристы и бизнесмены, а также местные жители, возвращающиеся домой. После прохода таможни и иммиграционной службы большая часть пассажиров направится в гостиницы, многие из которых принадлежат глобальным сетям (некоторые на базе Гонконга). Некоторые прибывшие сядут в автомобиль, заказанный заранее через компанию *Herts* или через другую известную компанию по прокату машин, имеющую парк на базе аэропорта. Другие, чтобы попасть в город, воспользуются услугами скоростного поезда. Туристы, приезжающие в Гонконг, как правило, стремятся насладиться знаменитой кантонской кухней, хотя родителям порой приходится мириться с желанием детей обедать в ресторанах быстрого обслуживания, ничем не отличающихся от тех, к которые они ходят дома. Многие богатые туристы отправляются за покупками, причем посещают не только китайские магазины ювелирных изделий или антикварные лавки, но и всемирно известные бутики и магазины розничной торговли, которые можно найти почти во всех развитых городах мира.

А что же привлекает в этот специфический административный регион Китая бизнесменов? Многие из них приезжают для заключения контрактов на поставку товаров местного производства, от одежды и игрушек до компьютерных комплектующих, в то время как другие ищут новые рынки сбыта для своих товаров и услуг. Некоторые занимаются морскими грузоперевозками или строительством; другие представляют самые разнообразные сервисные сферы — от телекоммуникационных услуг до услуг в сфере развлечений и юридических услуг. Владелец крупного австралийского туристического агентства приехал договариваться об продаже туристического пакета на отдых на знаменитом Золотом Побережье Квинсленда. Старший канадский партнер аудиторской фирмы *Big 5*, головной офис которой находится в Брюсселе, пустился в трудное и очень важное кругосветное путешествие, чтобы убедить руководителей всемирного конгломерата объединить аудиторский бизнес в глобальную систему и передать права на его ведение его компании. Исполнительный директор из США и ее британский коллега, работающие в крупной евро-американской телекоммуникационной компании, надеются достичь похожей цели. Они хотят "продать" одной многонациональной корпорации концепцию, согласно которой она передаст их компании право на управление ее международной деятельностью по всему миру. А многие другие пассажиры прибывшего рейса работают в разных международных банках или компаниях, оказывающих финансовые услуги, либо прибыли в Гонконг, один из всемирных финансовых центров, надеясь обеспечить финансирование своих проектов.

В багажном отделении лайнера можно увидеть не только багаж пассажиров, но и груз, который доставляется в Гонконг и другие китайские регионы. Это почта, австралийское вино, специфические запчасти для построенного в Австралии скоростного парома, который работает в Гонконге, контейнер с брошюрами и другими наглядными

пособиями о туристической индустрии Австралии для будущей презентации и всевозможные другие товары. Прибытия самолета ожидают сотрудники местного подразделения компании *Qantas*, носильщики, уборщики, механики и другой технический персонал, сотрудники таможни и иммиграционной службы и, конечно же, встречающие пассажиров люди. Некоторые из них австралийцы, но большая часть — местные китайцы, многие из которых никогда не уезжали далеко из дома. Это постоянные клиенты банков, ресторанов быстрого обслуживания, страховых компаний и розничных магазинов, марки которых, широко разрекламированные в ходе глобальных рекламных кампаний, не меньше известны их родственникам, давно уехавшим жить в Австралию, Великобританию, Канаду, Сингапур или Соединенные Штаты Америки. Они смотрят *CNN* по кабельному телевидению, слушают *BBC*, звонят через *Hong Kong Telecom* (которая сама является частью всемирной телекоммуникационной компании) и смотрят голливудские фильмы на английском языке или дублированные на кантонский диалект китайского. Добро пожаловать в мир глобального маркетинга услуг!

Суть экспорта услуг

Традиционное понятие торговли относится к товарам (включая сельскохозяйственную продукцию и сырье), которые вывозят из страны *A*, где их называют экспортом, и привозят в страну *B*, где они определяются уже как импорт. Но нематериальные услуги не всегда вписываются в этот шаблон. Вспомним ситуацию, описанную во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы", в которой рассказывается от прибытии самолета компании *Qantas* в Гонконг. Большую часть его груза можно однозначно определить как экспортные товары, например вино. Даже австралийские сувениры, которые пассажиры везут в своем багаже, считаются экспортом, если они изготовлены в этой стране и куплены иностранными гостями до отъезда.

Но ведь пассажиров самих по себе нельзя рассматривать как экспортный товар, тогда каков же вклад компании *Qantas* в австралийский торговый баланс? В основном он заключается в продаже билетов иностранцам, например, пассажирам из Китая, Бельгии, Соединенных Штатов Америки, которые оплачивают их иностранной валютой. Австралийские пассажиры, которые платят австралийскими долларами, оказывают влияние на баланс компании *Qantas*, но в каждом отдельном случае не влияют на показатели австралийской внешней торговли до тех пор, пока не начинают тратить деньги за границей (в этом случае их влияние негативно). Чтобы оценить стоимость чистого влияния авиакомпании, следует вычесть из ее валютной выручки стоимость в гонконгских долларах (и другой валюты) ее затрат, связанных с деятельностью за границей: в аэропорту, в местных офисах, и затраты на рекламу. В обратной ситуации окажутся австралийские и гонконгские путешественники, которые выбрали для путешествия рейс из Сиднея компании *Cathay Pacific*, прибывающий на час позже самолета *Qantas*. Поскольку компания *Cathay* гонконгская, австралийские пассажиры, покупая билеты на этот рейс, увеличивают цифру дебета в торговом балансе Австралии и кредита — в балансе Гонконга.

А как насчет приобретения услуг уже на земле, после приземления самолета? Посетители, которые платят за гостиницу, прокат машин, развлечения, еду, такси, используя для этого иностранные кредитные карточки, дорожные чеки или обменивая свою валюту на местную, способствуют экспорту гонконгских услуг, несмотря на то, что само по себе обслуживание происходит на месте. Многие страны очень хорошо зарабатывают на продаже туристических услуг, но эти доходы сводятся на нет, когда их жители едут отдыхать за рубеж. Если туристическое агентство из Квинсленда

(Австралия) продаст пакет туруслуг агентствам из Гонконга (для перепродажи с наценкой китайским туристам), это также приведет к понижению прибыли в иностранной валюте авиакомпаний, гостиниц, агентств по прокату автомобилей, ресторанов, театров, автобусов и других фирм, занимающихся продажей услуг для приезжих.

А что же можно сказать о телекоммуникационных услугах? Каков их вклад в международную торговлю? Стоимость международных звонков включает не только местные налоги и оплату услуг отправляющей и принимающей сигнал телефонных компаний, — например, *AT&T* и *Hong Kong Telecom*, — за передачу звонка и за использование местных линий, но также плату за использование международных кабелей и спутниковой связи. Сегодня потребители, как правило, имеют возможность выбирать из нескольких разных способов телефонной связи. Подобные услуги предлагает целый ряд международных компаний, которые, если они сами не владеют нужной инфраструктурой, в свою очередь заключают контракты с разными кабельными и спутниковыми операторами.

Когда житель Гонконга покупает гамбургер в местном ресторане сети *McDonald's*, а затем отправляется смотреть американский фильм в ближайший кинотеатр, принадлежащий канадской компании, как это влияет на международную торговлю? В данном случае торговые потоки включают отчисления региональных представительств в главный офис компании *McDonald's* в Чикаго; плату фирме — дистрибьютору кинофильма, расположенной, скажем, в Лос-Анджелесе; все перечисления прибыли кинотеатра (минус налоги Гонконга) его собственнику, который может быть канадским гражданином китайского происхождения, проживающим в данное время в Ванкувере.

В общем и целом можно сказать, что понять природу международной торговли услугами и способы оценки этой деятельности намного сложнее, чем при торговле материальными товарами. Этот факт частично помогает объяснить (но, несомненно, не может оправдать) сравнительную недостаточность научных исследований в этом направлении [2].

Привлекательность международных рынков

Что же заставляет сервисные компании искать счастья на внешних рынках? Это объясняется целым рядом мотивов, действующих либо в комбинации, либо каждый по отдельности.

Увеличение объема продаж

Некоторые фирмы подталкивает к выходу на зарубежные рынки необходимость роста. Из-за небольшого размера внутреннего рынка или жестокой конкуренции многие фирмы со временем начинают ощущать, что возможности для дальнейшего роста исчерпаны. Выход на международный рынок представляет собой особенно привлекательную перспективу для компаний, действующих в небольших странах или в узкой рыночной нише. Зарубежные рынки часто находятся на более ранней стадии развития, чем внутренний рынок, и нередко представлены на нем компаниями, предлагающими менее высокое качество сервиса и не обладающими большим опытом и новейшими технологиями, какие может иметь фирма, выходящая на зарубежный рынок. С другой стороны, менеджеры часто считают, что, действуя за рубежом, их фирмы имеют большие возможности повысить свою прибыльность, поскольку зарубежные рынки нередко обладают потенциалом для снижения затрат или для повышения цены, либо и для того, и для другого вместе. Еще один способ увеличения объема продаж заключается в привлечении зарубежных потребителей к уже существующим местным услугам. Так, например, гостиницы на полуострове Кейп-Код, расположенном на северо-востоке Соединенных Штатов Америки, стараются привлечь посетителей из Европы, чтобы заполнить пустующие номера в межсезонье — весной и осенью.

Следование за потребителями

Некоторые компании, например *American Express*, выросли за счет того, что последовали за своими клиентами и вышли на новые рынки. Иногда, особенно при предоставлении корпоративных услуг, клиент в определенный момент начинает требовать, чтобы поставщик услуг предоставлял их на новой территории. Такая ситуация характерна для сервисных компаний, предоставляющих консультационные, юридические, бухгалтерские, банковские и другие подобные услуги.

Следование за конкурентами

Не каждая сервисная компания, работающая на зарубежном рынке, выходит на него первой. Некоторые из них, увидев, что их конкуренты вышли на новые рынки, понимают, что сами должны поступить так же, чтобы удержать свои позиции, пока еще не стало слишком поздно.

Накопление опыта

Некоторые рынки, на которых стратегические и технические нововведения разрабатываются и реализуются быстрее, чем на других, считаются ведущими. Не всегда одна и та же страна доминирует в разных сферах услуг. Соединенные Штаты Америки, например, лидируют во многих отраслях, но все же далеко не во всех. Финляндия стала лидером в производстве мобильных телефонов. Некоторые компании стремятся работать на развитых, ведущих рынках и даже готовы приобрести существующую компанию-поставщика, чтобы воспользоваться его опытом и компетентностью, а затем перенести полученные знания и умения на внутренний рынок.

Преимущества первой атаки

Выход на новый рынок первым дает фирме целый ряд преимуществ при условии, что все было тщательно спланировано и организовано. Когда компания видит, что ее конкуренты начали выдвигаться на рынки новых стран, она ищет возможность выйти на другой, обязательно многообещающий внешний рынок, чтобы обеспечить себе сильные позиции на нем раньше конкурентов (это часто выглядит более привлекательной альтернативой, чем постоянное следование за лидером, особенно если для такого расширения необходимо приобрести местную компанию). Так, например, фирма *Fujitsu*, работающая в сфере компьютерных и информационных услуг, достигла поистине мирового статуса благодаря комбинации двух стратегий — внутреннего роста и стратегических приобретений.

Как сервисные процессы влияют на выход компании на новые рынки

Какими же способами сервисные компании пользуются для того, чтобы выяснить потенциальные возможности того или иного международного рынка? Это частично зависит от природы основного сервисного процесса фирмы (см. главу 2) и от системы предоставления услуг (см. главу 11).

Услуги, направленные на человека

Раньше мы уже говорили об этих услугах и определяли их как услуги, обычно требующие высокой степени вовлечения клиента в сервисный процесс; чтобы оказать такую услугу клиенту, необходимо установить с ним прямой контакт. Это относится к услугам по предоставлению жилья, общественного питания, медицинского обслуживания, пассажирским перевозкам и т.д. Вот три варианта, которыми может воспользоваться компания, предоставляющая такие услуги, для выхода на внешний рынок.

- *Экспорт сервисной концепции.* Действуя либо в одиночку, либо заключив партнерские соглашения с местными поставщиками, компания основывает сервисное предприятие в другой стране. В данном случае цель компании может заключаться либо в поиске и привлечении новых клиентов, либо в том, чтобы следовать за имеющимися корпоративными или индивидуальными клиентами на новые территории (либо преследуются обе эти цели). Этот подход обычно используют сети ресторанов и гостиниц, компании по аренде автомобилей, косметологические клиники и т.д., т.е. компании, которым для успешной конкуренции на рынке необходимо лично присутствовать на нем. В корпоративном обслуживании такой способ обычно выбирают компании, работающие в сфере банковских и профессиональных услуг, а также по материально-техническому снабжению. Такая стратегия выхода на рынок напрямую угрожает местным компаниям, но при этом она способна обеспечить им и определенные преимущества (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы").
- *Импорт потребителей* [3]. Потребителей из других стран привлекают посетить сервисное предприятие в родной стране сервисной компании, указывая на отличительные характеристики обслуживания или конкурентные преимущества по сравнению с местными компаниями, предоставляющими подобные услуги. Так, люди из-за границы с удовольствием едут на прекрасные горнолыжные курорты Британской Колумбии или Колорадо. Те, кто могут себе это позволить, ездят за границу в известные больницы и клиники, которые славятся высококлассными специалистами в медицине.
- *Транспортировка потребителей в новую местность.* Если сервисная компания занимается пассажирскими перевозками, ее выход на международный рынок может проходить в форме предложения ею новых маршрутов в желательном для потребителей направлении. Эта стратегия используется в основном для привлечения новых клиентов в комбинации с расширением возможностей выбора для уже существующих.

Услуги, направленные на объекты собственности

Эта категория объединяет услуги по обслуживанию объектов собственности, имеющихся в распоряжении клиента, и включает такие сервисные сферы, как ремонт и установка оборудования, грузовые перевозки, уборка, услуги по складскому хранению и т.д. Компаниям, оказывающим подобные услуги, в основном необходимо постоянно присутствовать на зарубежных рынках, независимо от того, привозят ли потребители свои вещи на сервисное предприятие сами либо компания обслуживает на выезде (на дому или в офисе клиента). Иногда, правда, узких специалистов приходится привозить с базового предприятия, расположенного в другой стране. В некоторых случаях транспортабельные объекты привозятся для ремонта или модернизации в сервисный центр, расположенный за границей. Как и в случае с пассажирскими перевозками, компании по перевозке грузов обычно выходят на новые рынки, предлагая новые транспортные маршруты.

Информационные услуги

Эта группа услуг включает две категории — *услуги, направленные на сознание человека* (например, распространение новостей и развлечения), и *услуги, основанные на обработке информации* (например, банковские и страховые услуги). Услуги этой группы могут распространяться на мировом рынке одним из четырех способов.

- *Экспорт услуг на местное сервисное предприятие.* Компания может обеспечить доступность услуг для клиентов на местном сервисном предприятии. Например, фильмы, созданные в Голливуде, показывают во всем мире, а учебные курсы, разработанные в одной стране, могут читать в любом учебном заведении мира преподаватели, получившие сертификат.
- *Импорт потребителей.* Потребители услуг могут поехать за границу, чтобы посетить специалиста того или иного профиля. В этом случае данная услуга обладает основными характеристиками услуг, направленных на самого человека. Так, огромное количество иностранных студентов учится в университетах Соединенных Штатов Америки и Канады; многие иностранцы едут в Великобританию, в Стратфорд-на-Эйвоне, чтобы увидеть пьесы Шекспира, поставленные в городе, в котором родился великий английский драматург и поэт.
- *Преобразование услуги в материальный предмет и его экспорт.* Информационные услуги можно записать и таким образом преобразовать в компакт-диски, кассеты, печатный материал и т.д., которые затем доставляются непосредственно потребителям или продаются через местные каналы распределения [4].
- *Экспорт информации средствами телекоммуникационной связи и дальнейшее ее преобразование на месте.* Вместо того чтобы преобразовывать информацию в материальные объекты, как при использовании описанного выше способа, и передавать ее в этом виде, информацию можно передать на локальные рынки (и даже непосредственно потребителям) различными телекоммуникационными способами.

Теоретически, ни одна из услуг, относящихся к этой группе, не требует непосредственного контакта с клиентом, поскольку практически любую информацию можно передать с помощью телекоммуникационного оборудования или почты. Прекрасными примерами услуг, которые легко предоставлять из другой страны, служат банковские и страховые услуги, а глобальные сети банкоматов вообще сделали обслуживание наличных денежных операций явлением без границ. Однако на практике локальное присутствие на зарубежном рынке нередко необходимо для формирования личных взаимоотношений с клиентами, для ведения исследовательской работы на месте (как, например, в консультационных или аудиторских услугах) либо просто объясняется требованиями местного законодательства.

Стратегии выхода на рынок

Лишь очень немногим компаниям удается быстро переключиться с работы исключительно на местном рынке к активной деятельности на международном уровне. Обычно такой переход занимает годы и зачастую начинается с какой-то одной страны. Как и на внутреннем рынке, здесь возможно несколько вариантов. Компании сферы обслуживания, которые решили оказывать свои услуги в другой стране, могут выбрать один из следующих способов выхода на зарубежный рынок: создание своего предприятия, франчайзинг (предоставление местной компании права использовать торговую марку зарубежной компании при условии, что фирма — владелец торговой марки оставляет за собой контроль над качеством сервиса), приобретение существующих компаний, использование посредников, широкое использование Internet.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Как компания Jollibee училась у McDonald's на Филиппинах

Когда на рынок любой страны выходит опытная компания с мировым именем, ее приход несет угрозу для существующих местных производителей услуг, которые зачастую боятся вступать в борьбу "один на один" с могущественным новым конкурентом. Однако эти события могут послужить для местных бизнесменов и весьма полезным опытом. Рассмотрим это на примере компании *Jollibee* — весьма популярной на Филиппинах сети ресторанов быстрого обслуживания.

Когда *McDonald's* начала открывать в 1981 году свои рестораны в Маниле, мало кто верил, что местная крошечная сеть, состоящая всего из 11 предприятий, сможет выжить. Однако менеджеры *Jollibee* решили отнестись к американскому гиганту как к эталону и благодаря его опыту самим вывести свою сеть на уровень мировых стандартов. Прежде всего они тщательно изучили сложную операционную систему, которая позволяет *McDonald's* контролировать качество, затраты и сервис и удерживать их на определенном уровне. Это было одним из слабых мест *Jollibee* и ограничивало ее возможности дальнейшего расширения. Внедрив все необходимые усовершенствования, компания *Jollibee* за последующие 9 лет сумела расширить свою сеть до 65 предприятий, значительно опередив распространение сети *McDonald's* на Филиппинах.

Jollibee также настойчиво стремилась к всевозможным нововведениям. По мере того как руководство компании начинало все лучше разбираться в бизнес-модели, используемой *McDonald's*, оно выявляло пробелы в стратегии этой компании. Говоря проще, стандартная продуктовая линия и американские методы принятия решений не позволяли *McDonald's* в полной мере удовлетворить специфические вкусовые потребности местных жителей. Компания *Jollibee* разработала более подходящее ко вкусам ее клиентов меню, включая новые блюда из курицы, чем угодила существующим клиентам и привлекла новых.

Знания и опыт, приобретенные в конкурентной борьбе с *McDonald's*, подсказали компании *Jollibee*, как ей самой выйти на зарубежный рынок. Она разработала фирменное рисовое блюдо Jollimeal, которое легко адаптировалось к местным условиям ближайших азиатских рынков. Компания начала с выхода на рынки небольших стран, таких как Бруней, Гуам и Вьетнам, где в то время услуги ресторанов быстрого обслуживания были развиты относительно слабо. Эти венчурные программы позволили *Jollibee* усовершенствовать свою исходную стратегию, узнать, с какими проблемами связано управление франчайзинговыми предприятиями, расположенными в других странах, и подготовиться к выходу на более крупные и конкурентные рынки, например Гонконга или Индонезии, для чего к основной продуктовой линии добавили новые специализированные продукты. К началу 1990-х годов компания *Jollibee* уже работала в 10 странах Юго-Восточной Азии и Среднего Востока, а в 1998 году вышла на один из самых требовательных рынков ресторанов быстрого обслуживания в мире — калифорнийский.

Источник: Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers", *Harvard Business Review*, March–April 2000, p. 132–145.

Создание предприятия

Если для оказания услуги необходимо материальное, физическое предприятие, компании, как правило, прежде всего выбирают тактику воспроизведения на новом месте технологий и практики работы с персоналом, которые способствовали их успеху

дома. В этом случае создание своих предприятий дает возможность обеспечить должный уровень контроля над деятельностью новых "фабрик услуг". Легче всего инвестировать собственные финансовые ресурсы в необходимые средства производства и эксплуатировать их под марочным именем фирмы. Однако, поскольку этот способ требует значительных затрат капитала, компании часто используют другие варианты: лизинг или партнерство с местными компаниями, которые уже имеют подходящие здания и при этом гарантируют сервисной фирме заключение контракта на менеджмент, согласно которому она несет ответственность за наем и текущую операционную деятельность. Эту стратегию часто используют сети гостиниц.

Франчайзинг

Такая форма ведения бизнеса, как франчайзинг, подразумевает предоставление местному предпринимателю (франчайзи) права на продажу услуг компании (франчайзера) в четком соответствии с определенными спецификациями Франчайзи инвестирует собственные средства и платит франчайзеру арендную плату и другие вознаграждения в обмен на использование проверенной маркетинговой концепции, опыта и марочного имени франчайзера, которое рекламируется на национальном и международном уровне, а также (в некоторых случаях) за поставки тех или иных товаров. Обычно международные франчайзеры в таких случаях, как аренда автомобилей, копировальные ателье, сети ресторанов быстрого обслуживания и т.д., практикуют подписание национального (или регионального) соглашения с одним или несколькими наиболее опытными местными франчайзи, которые в дальнейшем несут ответственность за наем и подписание контрактов с франчайзи для каждой конкретной местности. Франчайзинговые предприятия нередко расширяются быстрее, чем собственные торговые точки компании, и происходит это не только по чисто финансовым причинам, но и потому, что местные компании, как правило, имеют налаженные деловые связи и большой опыт работы с местными административными органами.

Приобретение существующих фирм

При открытии собственных предприятий и при франчайзинге компании для формирования своей доли рынка требуется немало времени. Предпочтительным вариантом может быть *покупка* компании, которая уже оказывает подобные услуги (либо формирование партнерских взаимоотношений с местными владельцами или инвесторами). Такой способ выбирают сервисные компании, которые стремятся заполучить уже существующую потребительскую базу. Это также часто бывает самым простым способом получить большую часть глобального бизнеса клиентов. Так, например, если компания по оказанию бухгалтерских услуг уже обслуживает одного и того же клиента в нескольких странах, она может расширить свою сеть, приобретая компании, оказывающие те же самые услуги в стране, в которой она еще не работает. Рост глобальных сетей экспресс-доставки, например, сетей, управляемых компаниями *United Parcel Service* и *FedEx*, частично достигнут именно приобретением наиболее преуспевающих местных фирм.

Способ покупки существующих компаний, несомненно, намного быстрее, чем внутренняя экспансия, и обеспечивает практически немедленный доступ к готовым операционным системам и персоналу. Однако, с другой стороны, чтобы вновь приобретенная компания соответствовала корпоративной культуре и операционным концепциям ее нового владельца, нередко требуются значительные изменения в организационной структуре и переобучение служащих Все это может привести к тому, что компании придется пережить весьма неблагоприятный период, в течение которого, как правило, наблюдается снижение качества сервиса, уход наиболее ценных сотрудников и

увольнение недостаточно продуктивных, что приводит к неудовлетворенности клиентов и даже к их переходу к конкурентам. Поэтому резкая смена марочного названия часто представляется не самым разумным решением.

Использование агентов и посредников

Вместо того чтобы открывать собственные предприятия в другой стране и обеспечивать свое присутствие в ней, компании могут нанять агентов или посредников, которые будут представлять их интересы и оказывать услуги на новом месте Так, например, банки часто устанавливают подобные взаимоотношения с иностранными банками других стран, что позволяет им обслуживать своих клиентов, которым могут понадобиться финансовые услуги за рубежом. Некоторые компании по материально-техническому снабжению нанимают местных поставщиков для расширения своей сети, а также для доставки и приема грузов в местностях, в которых открывать свои предприятия и нанимать персонал экономически невыгодно. Брокерскую компанию могут представлять за рубежом страховые брокеры, которые ищут ей клиентов на месте. При выборе этого способа выхода на рынок весьма невыгодны отсутствие достаточного уровня контроля и минимальные возможности изучения потребителей и местного рынка. Следует, однако, сказать, что иногда компания-агент может стать партнером за счет прямого инвестирования или даже приобретения

Internet

Очень важно, что Web-сайт, созданный для одной страны, благодаря безграничным Internet-ссылкам автоматически становится доступным для всех пользователей других стран [5]. В этом случае поставщик услуг может получить заказ на информационную услугу или на товар, не затрачивая значительных усилий на оценку внешнего рынка, не говоря уже от инвестициях, связанных с тем, чтобы добраться до новых клиентов. При использовании свободно конвертируемой валюты платежи без проблем осуществляются с помощью кредитной карточки через Web-сайт. Информационные ресурсы, такие как программное обеспечение, музыка или исследовательские данные, после оплаты можно немедленно передать через Сеть. Разумеется, материальные товары надо будет доставить по почте или по другим каналам доставки, что требует от компании знания правил международных перевозок и таможенного законодательства. Компании, предлагающие свои услуги через Web-сайты, должны понимать, что их сайты доступны из любого уголка планеты. Поэтому лучше им изменить содержание сайта и сделать его более легким для восприятия разных людей, а также учесть при этом возможные культурные и национальные предпочтения потребителей разных стран. Компания также должна приготовиться отвечать на запросы потенциальных клиентов из других стран. Один из способов приспособить содержание сайта (включая его язык) к особенностям того или иного рынка заключается в том, чтобы получить отдельный адрес для каждой страны (например, британский адрес узла `Amazon.com` выглядит как `amazon.co.uk`). Другой способ предусматривает включение в оформление начальной страницы сайта разных кнопок для посетителей из разных стран или для людей, владеющих разными языками.

Преграды для международной торговли услугами

Торговать некоторыми видами услуг на международном рынке сложнее, чем другими. Несмотря на огромные усилия ВТО и ее предшественника, Генерального соглашения по таможенным тарифам и торговле (GATT), направленные на то, чтобы правительства разных государств упростили доступ к рынкам услуг, здесь по-прежнему

существует множество барьеров Одно из самых "больных мест" — это доступ к авиалиниям Многие страны требуют при создании новых маршрутов заключения двусторонних соглашений Если одна из стран разрешает новой авиакомпании использовать выбранный маршрут а другая отказывает, то доступ будет заблокирован Многочисленные государственные ограничения подобного рода в значительной мере ограничивают деятельность некоторых крупных аэропортов, отказывая в новых или дополнительных правах на приземление самолетам иностранных авиалиний Такие ограничения оказывают негативное влияние как на пассажирские, так и на грузовые авиаперевозки

Среди прочих ограничивающих факторов следует назвать административную волокиту, отказы иммиграционных служб выдать разрешение на работу иностранным служащим, неблагоприятную для иностранных компаний налоговую политику, политику защиты местных производителей, законодательные ограничения на определенные виды операционной и маркетинговой деятельности (включая международные потоки данных) и недостаточное количество общепринятых бухгалтерских стандартов в сфере услуг Значительные затраты могут потребоваться на изменение природы услуги и способов ее оказания и рекламы с учетом особенностей разных языковых и культурных сред. Вопросы культуры играют особенно большую роль в индустрии развлечении Так, многие народы с огромной настороженностью относятся к активному вмешательству в их культуру импорта из США Франция и Канада относятся к странам, которые постоянно ищут способы защиты своих деятелей культуры и сферы развлечений и в связи с этим прибегают ко всевозможным методам ограничения американского влияния в своих средствах массовой информации

Переход от внутреннего рынка к транснациональному

Очень многие компании, начавшие свою деятельность в какой-то определенной стране мира, сегодня работают вне национальных границ, но лишь некоторые из них разработали четкую международную стратегию своей деятельности Во многих случаях рынок каждой страны рассматривается как нечто отдельное и порой практически не связан с внутренним рынком исходной страны и рынками других стран

Характерные особенности транснациональной и мультилокальной стратегий

Со стратегической точки зрения, если планирование и реализация разных управленческих функций на рынках разных стран объединяется, а не подразделяется по государственно-географическому принципу на отдельные национальные рынки, это обеспечивает фирме немалые преимущества *Транснациональная* стратегия подразумевает разработку и реализацию единой стратегии во всех странах, на рынках которых работает компания Такая стратегия в корне отличается от *мультилокального* подхода, который предполагает разработку и реализацию независимых стратегий каждым подразделением, действующим на территории той или иной страны [6] При самом широком в географическом смысле применении транснациональная стратегия становится глобальной по форме, и в этом случае мы можем говорить о ее глобализации

Исторически сложилось, что компанию часто называли многонациональной, если она работала на рынках Соединенных Штатов Америки, Европы и Японии Однако, очевидно, что такую деятельность нельзя назвать глобальной, поскольку она полностью исключает страны Южного полушария. И хотя универсального определения *глобализации* не существует, можно с уверенностью утверждать, что компания имеет право называться глобальной в том случае, если она осуществляет свои операции

как минимум на четырех континентах, расположенных в каждой из четвертей земного шара (т е в восточной и западной частях Северного и Южного полушарий) [7] Очевидно, что для этого компания должна иметь достаточно ресурсов, чтобы адаптироваться к многочисленным различиям, вызванным разными временными зонами, огромными расстояниями, климатом, местным особенностям, языком, культурой, правительственной структурой, законодательством и валютой

Хотя мы и стали свидетелями постоянного широкого распространения известных сервисных марок по всему миру, это еще отнюдь не означает, что эти компании сумели разработать и реализовать поистине глобальную стратегию Это же утверждение верно и по отношению к региональному уровню, т е к компаниям, работающим в узких географических зонах, например в 25 странах Европейского Союза Многие так называемые "европейские стратегии" на самом деле по своей природе скорее мультилокальные, чем общеевропейские Так, например, несмотря на то, что многие европейские банки сегодня имеют свои офисы или даже сети филиалов за пределами родной страны, в большинстве случаев транснациональная интеграция их деятельности отсутствует Скорее всего это объясняется просто лишь немногим клиентам банков нужно вести бизнес в нескольких разных странах, если же люди путешествуют по Европе, обычно их финансовые потребности ограничиваются дебетовой или кредитной карточкой для мелких торговых операций, а также сетями банкоматов в пределах этого континента Чтобы достичь этого, банку необходимо только выпустить в обращение достаточное количество совместимых с всемирной сетью карт *Visa* или *MasterCard* Однако, если говорить о корпоративном и инвестиционном банковском обслуживании, ситуация складывается совершенно иная, поскольку в данном случае работающие на общеевропейском рынке корпорации все больше нуждаются в финансовых услугах, предоставляемых на общеевропейском уровне

Исследования глобальных стратегий для сервисных компаний по-прежнему находятся на эволюционном уровне Одной из основных в таких исследованиях остается идея о потенциальной зависимости процесса глобализации от характерных черт той или иной отрасли [8] и, в частности, от конкретных движущих факторов [9]. Вторая основная идея декларирует, что использование глобальной стратегии должно зависеть от ее объема и от разных элементов цепочки, добавляющей ценность сервисного продукта

Каким же способом воспользоваться разным сервисным компаниям для перехода от мультилокальной стратегии к поистине транснациональной? В этом разделе мы еще обсудим элементы транснациональной стратегии и рассмотрим пять основных движущих факторов, которые стимулируют интернационализацию сервисной отрасли, в частности следующие факторы рынка, затраты, технологию, благоприятную государственную политику и условия конкуренции [10]. Затем мы увяжем эти основные факторы глобализации отрасли с разными типами сервисных процессов, представленными в этой книге Исследование этого вопроса мы продолжим, рассуждая, каким образом применять концепцию основного продукта и дополнительных услуг для стандартизации и индивидуализации обслуживания в глобальном контексте Однако прежде всего предлагаем обсудить, чем различаются задача разработки глобальной стратегии и задачи, стоящие перед компанией, работающей в пределах одной страны.

Суть глобализации по результатам исследования сервисных стратегий США

Признаем, что некоторые проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, занимающиеся маркетингом на транснациональном уровне, хотя и напоминают уже существующие в крупных внутренних экономиках, но проявляются в значительно больших масштабах, более четко отображая экономические, культурные и политические различия

Важнейшими вопросами международного маркетинга услуг остаются объем и разнообразие рынка. Несомненно, между маркетингом услуг в условиях компактных внутренних экономик небольших стран, таких как Ирландия, Тайвань, Венесуэла или Новая Зеландия, и маркетингом услуг в больших федеративных государствах, охватывающих огромные географические территории, например в Канаде или Австралии, уже проявляются важные различия В больших странах, таких как две последние названные выше страны, материально-техническое снабжение физическими товарами само по себе представляет собой более сложную задачу для многих сервисных компаний, учитывая огромные расстояния, которые приходится преодолевать при транспортировке, а также несколько временных зон. Разные культурные слои в обеих этих странах также стали важными, учитывая постоянно возрастающее количество иммигрантов и существование туземцев и аборигенов. Кроме того, компаниям, работающим на канадском рынке, приходится пользоваться двумя языками — английским и французским (на котором говорят частично в официально двуязычном Нью-Браунсуике, на северо-востоке Онтарио и во всем Квебеке). И наконец, между разными регионами внутри страны — и в канадских провинциях, и в австралийских штатах — существуют немалые отличия в законах, налоговых ставках и федеральных органах управления. Однако все эти проблемы меркнут по сравнению с трудностями, с которыми сталкиваются сервисные компании, работающие в условиях мегаэкономики Соединенных Штатов Америки.

Люди из других стран, приезжающие в Соединенные Штаты Америки, как правило, поражены огромными размерами этой страны; их буквально потрясает разнообразие населения, климата и ландшафтов, огромные масштабы некоторых деловых начинаний. Приведем некоторые статистические данные. Осуществляя маркетинговую деятельность в 48 континентальных штатах США, компания работает с более чем 275 миллионами населения и охватывает трансконтинентальное расстояние свыше 4000 км. Если же включить Гавайи и Аляску, рынок будет просто огромен; он будет охватывать шесть временных зон и все климатические зоны, от арктической до тропической, характеризуемые невероятным топографическим разнообразием. С точки зрения материального снабжения обслуживание клиентов в 50 штатах США можно сравнить с обслуживанием потребителей, скажем, всей Европы, Северной Африки и Среднего Востока, если, конечно, не учитывать тот факт, что в США исключительно хорошо развиты средства коммуникации, транспортная система и инфраструктура сбыта.

Соединенные Штаты Америки значительно менее однородны, чем можно решить, исходя из национальных стереотипов. Будучи федеральной, страна представляет собой чрезвычайно пестрое объединение различных методов государственного управления. Кроме необходимости соблюдать все федеральные законы и платить федеральные налоги, представленная на общенациональном рынке сервисная компания должна работать также в строгом соответствии с законами каждого конкретного штата и с муниципальным законодательством и учитывать вариации налоговой политики в разных штатах страны. Поскольку города, округи и особые региональные подразделения

(например, региональные транзитные власти) во многих штатах имеют свои налоговые службы и правила, в США существуют тысячи отличий в коммерческих налогах! Некоторые штаты намеренно ищут новые деловые инвестиции, предлагая более низкие налоги или налоговые стимулы, чтобы привлечь компании к созданию или перемещению своих фабрик, центров по обслуживанию заказов или вспомогательных операций.

Тем временем изменение государственных и федеральных законодательств открывает все новые выгодные возможности для многих сервисных компаний и стимулируют их слияние на региональном и общенациональном уровнях. Ярким примером этого служит деятельность розничных банков. Раньше их работа на законодательном уровне ограничивалась деятельностью в пределах определенной географической зоны — штата либо даже конкретного округа внутри штата. Сегодня наблюдается явный переход к общенациональному банковскому обслуживанию, и многие банки быстро расширяются для того, чтобы воспользоваться преимуществами экономии, обусловленной масштабами сервиса. Слияния характерны также для железных дорог, предприятий розничной торговли, телекоммуникаций, здравоохранения, кабельного телевидения (которое сегодня активно объединяется с индустрией развлечений, новостей, телефонных услуг и распространения Internet-услуг), для энергетических компаний и компаний по продаже электроэнергии и т.д. В каждом случае основным методом развития бизнеса является скорее слияние или приобретение компаний, чем обычный органический рост.

Поскольку население США становится все более неоднородным и объединяет все больше разных культур, для компаний, работающих в общенациональном масштабе, задача сегментации рынка все время усложняется. Кроме огромного разнообразия диалектов американского английского языка, фирмы, продающие услуги, сталкиваются со все возрастающим количеством иммигрантов (а также туристов), которые разговаривают на многих других языках, прежде всего на испанском. Исследование состава студентов учебных заведений в Кембридже, штат Массачусетс, города с населением около 90 тысяч жителей в составе огромного Бостона с пригородами, показало, что в быту они общаются не менее чем на 56 языках мира! Многие сервисные компании США сегодня разрабатывают коммуникационные стратегии, нацеленные на сегменты самых разных языковых меньшинств [11]. Кроме того, экономическая статистика США подтверждает, что в этой стране представлен более широкий диапазон доходов домохозяйств и индивидуального благосостояния, чем в любом другом государстве мира. Корпоративные клиенты также часто значительно отличаются один от другого, хотя признаки отличий бывают совершенно разными.

Работая на таком огромном и разнообразном внутреннем рынке, большинство крупных американских сервисных компаний стараются максимально упростить свои маркетинговые и управленческие задачи, концентрируя усилия на том или ином конкретном рыночном сегменте (см. главу 7). Некоторые фирмы используют сегментацию по географическому признаку; другие ориентируются на определенные группы потребителей, основываясь на демографических характеристиках, стиле жизни, потребностях или — в корпоративном контексте — на типе отрасли и размере компании. Небольшие фирмы, стремящиеся работать внутри страны, как правило, предпочитают находить узкие рыночные ниши. Сегодня эта задача значительно упрощается благодаря широкому применению Web-сайтов и электронной почты. Однако крупнейшие общенациональные сервисные компании сталкиваются с огромными проблемами, стараясь обслуживать разные сегменты потребителей по всей огромной территории Соединенных Штатов Америки. При этом им необходимо найти оптимальный баланс между стандартизацией стратегии по всем восьми элементам маркетингового комплекса (см. главу 1) и адаптацией к условиям каждого локального рынка.

Правильное решение этой задачи особенно важно для компаний, предлагающих услуги, требующие тесного контакта с клиентами, для получения которых потребители должны лично посетить сервисное предприятие.

Поскольку важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности цены на услугу остаются затраты на ее производство, все больше сервисных компаний США стараются перенести свою операционную деятельность "за кулисами" в местность, в которой эти затраты можно снизить, либо в те местности, которые обеспечивают им определенные географические преимущества. (Сегодня некоторые компании перенесли эти операции даже за пределы США.) Когда в 1970-х годах компания *Citicorp* перенесла свои центры по обслуживанию кредитных карточек из Нью-Йорка в Южную Дакоту, т.е. весьма далеко от своего основного розничного рынка на то время, это стало настоящей сенсацией. Сегодня это событие было бы значительно менее заметным.

Выход на широкую международную арену

Транснациональные стратегии обычно направлены на решение тех же самых проблем, с которыми сталкиваются компании, работающие исключительно на американском рынке. Арена деятельности в данном случае больше, а контекст еще намного сложнее, однако проблемы менеджмента во многом схожи. Постепенно стираются барьеры при выходе на рынок — исторически очень серьезная проблема для любой иностранной фирмы, желающей начать работать за рубежом. Развитию транснациональных операций в огромной мере содействовало принятие многими странами в последние годы законодательства о свободной торговле. Важную роль в этом сыграли соглашения NAFTA (объединяющее Канаду, Мексику и США), латиноамериканские блоки Mercosur и Pacto Andino и Европейский Союз (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы").

Как в случае со странами Евросоюза, соглашение NAFTA сближает рынки Канады, Мексики и США. Однако остаются политические и культурные факторы, которые возводят барьеры для интеграции компаний в сервисной сфере, начиная с банковских и авиауслуг и заканчивая радиовещанием и телекоммуникациями. К 2005 году, по всей вероятности, произойдет ряд важных событий, таких, например, как предложенное недавно межграничное слияние американской и канадской железнодорожных сетей или решение канадского банка *Bank of Montreal's* приобрести банк *Harris Bank* в Чикаго и долю акций мексиканской финансовой группы *Mexico's Grupo Financiero Bancomer*.

Работать в нескольких странах всегда сложнее, чем в одной, даже очень большой, стране. Однако, по мере стирания барьеров для входа на зарубежные рынки, решения менеджеров американских фирм о начале деятельности в других странах будут все больше напоминать те, которые им приходится принимать при экспансии в пределах США. Например, существуют ли налоговые преимущества при использовании в качестве основной базы для зарубежной деятельности одной страны по сравнению с другими? Необходимо ли компании иметь сервисное предприятие в конкретном городе, чтобы создать законченную сеть для обслуживания глобальных клиентов? Насколько следует изменить характеристики услуги и маркетинговую стратегию компании, чтобы адаптироваться к климатическим различиям и культурным предпочтениям нового рынка? Существуют ли преимущества в затратах при размещении некоторых сервисных операций не на традиционной родной базе компании, а в какой-либо другой стране?

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Европейский Союз: движение к торговле без границ

Многие наиболее сложные стратегические решения, которые приходится принимать фирмам, работающим на общеевропейских рынках, напоминают проблемы, с которыми американские компании сталкиваются на внутреннем рынке США. Хотя по сравнению с Соединенными Штатами Америки 15 стран (до 1 мая 2004 года) Европейского Союза занимали меньшую территорию, они охватывают значительно большее население (375 миллионов в ЕС против 275 миллионов в США), которое характеризуется еще большим разнообразием культурной и политической жизни и более резким расхождением вкусов и стилей жизни. Все это еще усложняется наличием 11 официальных национальных языков и огромным множеством региональных наречий, от каталонского до уэльского. После присоединения к Европейскому Союзу новых стран этот "единый рынок" стал еще больше. Вхождение в ЕС в начале XXI века нескольких стран Восточной Европы и возможное формальное присоединение Турции (территория которой расположена и в Европе, и в Азии) вносит еще большее культурное разнообразие и приближает рынок Евросоюза к России и странам центральной Азии.

В пределах ЕС Европейская Комиссия проделала огромную работу по согласованию стандартов и правил конкурентной деятельности и по ослаблению усилий отдельных стран, направленных на защиту своей промышленной и сервисной сфер. Результаты этой деятельности уже очевидны: немецкие компании оказывают мобильные услуги в Великобритании, английские компании работают на французских авиалиниях, а Франция занимается водоснабжением в североевропейских странах (и даже в странах других континентов). Однако задача по-прежнему остается невыполненной, и существует множество тонких ходов, с помощью которых правительства разных стран (особенно Франции) могут "подтянуться" к соответствию стандартам ЕС. Еще одним важным экономическим шагом, стимулирующим объединение рынков на общеевропейской основе, стал монетарный союз. В 1999 году обменная стоимость 11 европейских национальных валют была привязана к новой валюте — евро (около 1 долл. США), которая в 2002 году полностью заменила эти национальные валюты. В скором времени цены на услуги стали выставляться в евро на территории от Финляндии до Португалии. Прогнозируется, что и другие европейские страны, включая Великобританию и Швецию, со временем перейдут на евро.

Однако, несмотря на огромный потенциал для дальнейшего развития свободной торговли услугами в странах ЕС, следует учитывать, что Европа в целом, от Исландии до Уральских гор в России, включает множество стран, которые, по всей видимости, в ближайшее время останутся за пределами Евросоюза. Некоторые из этих стран, такие как Швейцария и Норвегия (они отказались от членства в ЕС), хотят пользоваться выгодами от более тесных торговых взаимоотношений с Европейским Союзом, чем другие. Вопрос, возникнет ли когда-нибудь общий политический союз "Соединенные Штаты Европы", остается одним из самых горячо обсуждаемых и спорных вопросов современной экономической политики. Однако, с точки зрения маркетинга услуг, Европейский Союз определенно приближается к американской модели как по своим масштабам, так и по степени свободы перемещения.

Факторы, благоприятные для транснациональных стратегий

Существует несколько основных факторов, которые, говоря точнее, называются *отраслевыми движущими факторами* и которые влияют на тенденцию движения компаний в сторону глобализации и создания интегрированной транснациональной стратегии [12]. В секторе услуг этими факторами считаются: *рыночные факторы, факторы конкуренции, технологические факторы, факторы затрат и факторы государственного управления*. Их значимость варьируется в зависимости от типа услуги.

Движущие факторы рынка

К факторам рынка, стимулирующим переход к транснациональной стратегии, относятся общие потребности клиентов разных стран, глобальные клиенты, нуждающиеся в последовательном и стабильном обслуживании сервисными компаниями во всем мире и доступность международных каналов в форме эффективных физических сетей поставок или электронных сетей. По мере того, как крупные корпоративные клиенты переходят к работе на глобальном рынке, они зачастую стараются стандартизировать и сократить сети поставщиков различных корпоративных услуг, с которыми они сотрудничают в разных странах. Так, например, глобально действующие компании, как правило, стремятся свести к минимуму количество обслуживающих их в разных странах аудиторских фирм, отдавая предпочтение аудиторскому конгломерату *Big 5*, включающему пять крупнейших аудиторских компаний, способных обеспечить стабильное качество обслуживания по всему миру (с учетом принятых в каждой конкретной стране национальных правил аудита). Вторым ярким примером служит переход к глобальному менеджменту в сфере телекоммуникаций, например, услуги, совместно предлагаемые компаниями *AT&T* и *BT*, которые дают возможность многонациональным корпорациям удовлетворять свои потребности в услугах международной телекоммуникационной связи, передавая функции управления сторонним организациям. Другими примерами служат сферы банковского обслуживания, страхования и консультационных услуг. В каждом из этих случаев клиент получает реальные преимущества благодаря стабильности обслуживания, простоте доступа к услугам, объединению больших объемов информации и строгой отчетности. Точно так же, в сфере туризма и деловых путешествий клиенты сегодня, как правило, имеют дело с четкими предсказуемыми международными стандартами качества обслуживания в связанных с путешествиями сервисных организациях, например авиаперевозок и гостиничного сервиса, от чего, несомненно, также немало выигрывают. А расширение возможностей материально-технического снабжения на международном уровне, например, успехи таких компаний, как *FedEx* и *UPS*, привело к тому, что все больше производителей сегодня передают ответственность за выполнение этой функции какой-либо одной компании, которая и занимается координацией таких операций, как транспортировка и складское хранение грузов.

Движущие факторы конкуренции

Взаимозависимость стран, присутствие конкурентов из разных стран и сама по себе транснациональная политика конкурентов остаются одними из важнейших движущих факторов во многих сферах обслуживания. Компании нередко просто вынуждены следовать за своими конкурентами на новые рынки, чтобы защищать свои позиции. Точно так же, если на новый иностранный рынок выходит крупный игрок, это, как правило, приводит к активной борьбе за обладание территорией среди конкурирующих фирм, особенно если основным методом расширения было приобретение наиболее преуспевающих местных фирм на данном рынке или их лицензирование.

Движущие факторы технологии

Эти факторы концентрируются вокруг преимуществ информационных технологий, таких как усиленные возможности телекоммуникаций, компьютеризации и программного обеспечения, которые служат укреплению взаимосвязей между рынками. При предоставлении информационных услуг важную роль в открытии новых рынков играет постоянно растущая доступность широкодиапазонных телекоммуникационных каналов, способных передавать огромные объемы данных на большой скорости. Во всем мире растут возможности доступа к Internet. Однако компаниям не всегда целесообразно повторять все информационные элементы в каждой местности. Значительной экономии можно достигнуть за счет централизации информации при создании информационных центров на основе содержания или даже на глобальной основе. Компании могут пользоваться преимуществам более низких затрат на оплату труда и более выгодных обменных ставок, объединяя выполнение вспомогательных операций (например, бронирование) или определенные функции, выполняемые "за кулисами" (например, бухгалтерские операции), в одной или нескольких странах. Кроме того, развитие технологий, способствующих более быстрой и дешевой транспортировке, — включая материалы, энергию и материальные конструкции, — также позволяет сокращать расстояния и сближать страны [13].

Движущие факторы затрат

Благодаря деятельности на международной или даже на глобальной основе компания может достичь немалой экономии, обусловленной масштабами производства. Эффективность можно повысить и за счет более выгодных условий материального снабжения и меньших затрат на труд в некоторых странах. Меньшие затраты на телекоммуникационную связь и транспортировку в сочетании с повышенной производительностью также способствуют выходу компаний на международные рынки. Эффект всех этих факторов зависит от уровня постоянных издержек, необходимых для выхода на рынок, и от потенциальных возможностей экономии средств. Препятствия для выхода на новый рынок, которые возникают из-за значительных затрат на оборудование и другие средства производства, можно частично устранить благодаря стратегии лизинга оборудования (так часто поступают авиалинии); при привлечении инвестора, владеющего необходимыми средствами производства, например, гостиницами, и последующего заключения контракта на управление ими, а иногда — благодаря франчайзингу. Следует, однако, отметить, что факторы затрат меньше подходят для сервисных отраслей, в которых решающее значение имеют люди. Если большую часть элементов "фабрики услуг" необходимо воспроизводить во многих местностях, экономия, обусловленная масштабами деятельности, снижается, и кривая опыта сглаживается.

Движущие факторы государственного управления

Государственная политика может стимулировать либо, напротив, ограничивать переход компаний к транснациональной интегрированной стратегии. К движущим факторам государственного управления относятся благоприятная торговая политика, совместимые технические стандарты и общие правила рыночной деятельности. Так, например, действия Европейской Комиссии, направленные на создание единого рынка на территории всего Европейского Союза, стимулируют компании к разработке общеевропейских стратегий обслуживания в самых разных сферах услуг. С подчеркнуто глобальной точки зрения можно ожидать, что движущие факторы государственного управления более эффективно действуют на такие услуги, которые направлены на

человека либо на объекты его собственности, — т е там, где требуется присутствие сервисной компании в определенном месте, — поскольку в этом случае появляются возможности для трудоустройства местного населения И наоборот, чтобы защитить свои сервисные компании от конкуренции со стороны иностранных фирм, правительства нередко вводят ограничения, например в пассажирских и грузовых перевозках, работающих на тех же маршрутах (хотя, следует признать, что такая ограничительная практика сегодня все больше осуждается) Типичные действия здесь включают ограничение права иностранных авиалиний на приземление или их способности брать на борт пассажиров на промежуточных остановках по время международного перелета

Правительство может играть весьма важную роль, требуя от компании принять международные технические стандарты Однако неограниченный импорт услуг, в самых разных категориях, начиная со сферы развлечений и заканчивая финансовыми услугами, нередко рассматривается государством как экономическая и культурная угроза Именно по этой причине мы становимся свидетелями таких действий государственных органов, как регулирование международного банковского обслуживания (широко практикуется многими странами), запрет на частное владение "тарелками" спутниковой связи (который вводился в последние годы в Китае, Иране, Сингапуре и Саудовской Аравии) или поиск возможностей ограничения доступа пользователей в Internet [14]

Благодаря поддержке правительства старым производственным центрам иногда удается переориентироваться в сервисные центры Однако производство и сервис не обязательно должны взаимно исключать один другого В материале для чтения "Эволюция сервисного менеджмента в развивающихся странах на примере Латинской Америки" Хавьер Рейнозо описывает возрождение старого промышленного мексиканского города Монтеррей (в конце части V) А тем временем правительство Панамы ищет пути извлечения выгоды из стратегических преимуществ Панамского канала — основного сервисного бизнеса страны, развивая новые виды деятельности в зоне канала, которая раньше контролировалась США В Юго-Восточной Азии правительство Сингапура вкладывает огромные средства в аэропорты и морские порты, чтобы использовать выгодное расположение своего островного государства как природный пересадочный центр на авиационных и морских маршрутах Это преимущество усиливается проведением политики активных инвестиций в телекоммуникационную инфраструктуру

Как природа сервисного процесса влияет на возможности глобализации сервисного бизнеса

Верно ли, что некоторые типы услуг вывести на международный рынок легче, чем другие? Результаты нашего анализа свидетельствуют, что это действительно так Как и говорилось на протяжении всей книги, не все услуги одинаковы В табл 17 1 кратко представлены наиболее важные вариации влияния, которое оказывают описанные выше пять движущих факторов на три основные категории услуг услуги, направленные на самого человека, на объекты их собственности, и услуги, основанные на информации (см выше в этой главе раздел "Как сервисные процессы влияют на выход компании на новые рынки")

ТАБЛИЦА 17.1. ВЛИЯНИЕ ДВИЖУЩИХ ФАКТОРОВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА РАЗНЫЕ КАТЕГОРИИ УСЛУГ

Движущие факторы глобализации	Услуги, направленные на человека	Услуги, направленные на объекты собственности	Услуги, основанные на информации
Конкуренция	Одновременность производства и потребления ограничивает конкурентные преимущества от выхода компаний на иностранный рынок "на сцене" в "фабрике услуг", но преимущества в системах управления могут стать надежной основой для глобализации	Ведущая роль в технологиях создает движущий фактор для глобализации для конкурентов, обладающих техническими преимуществами (например, компания *Singapore Airline* активно занимается техническим обслуживанием самолетов других компаний)	Высокая уязвимость для глобального доминирования конкурентов, обладающих монополией или конкурентными преимуществами в области информации (например, *BBC*, Голливуд, *CNN*), если только их деятельность не ограничивается государством
Рынок	Люди отличаются своими экономическими возможностями и культурными характеристиками, поэтому в потребности в услугах и уровень платежеспособности могут варьироваться На готовность и желание потребителей к самообслуживанию влияет уровень культуры и образования населения	Меньшее разнообразие в обслуживании корпоративной собственности, но уровень экономического развития влияет на потребности обслуживания объектов, находящихся в индивидуальной собственности	Потребность во многих видах услуг в значительной мере зависит от уровня экономического развития страны и образования населения На потребности в сфере развлечений нередко влияет культурный уровень населения
Технологии	Использование информационных технологий для предоставления дополнительных услуг в значительной мере зависит от знакомства с ними потребителей, включая средства телекоммуникационной связи и различные "умные" приспособления	Потребность в создании основанных на технологиях систем предоставления услуг зависит от типа объектов собственности, нуждающихся в обслуживании, а также от целесообразности затрат, связанных с заменой технологиями рабочей силы	Способность предоставлять основные услуги через отдаленные терминалы часто зависит от уровня инвестиций в компьютеризацию, качества телекоммуникационной инфраструктуры и уровня образования потребителей

Окончание табл. 17.1

Движущие факторы глобализации	Услуги, направленные на человека	Услуги, направленные на объекты собственности	Услуги, основанные на информации
Затраты	Разные уровни затрат на рабочую силу могут оказывать значительное влияние на ценообразование в трудозатратных услугах (подумайте о выгодах самообслуживания в местностях с дорогой рабочей силой)	Разные уровни затрат на рабочую силу могут способствовать выбору компанией дешевой местности, если только полученные выгоды не будут сведены на нет затратами на транспортировку (подумайте о замене оборудования служащими)	Основные элементы затрат можно централизовать, а наименее важные элементы локализировать
Государственное управление	Социальная политика (например, в здравоохранении) сильно варьируется от страны к стране и может влиять на затраты на труд, на роль женщин в выполнении операций "на сцене", на график работы сервисного предприятия	Налоговое законодательство, законы охраны окружающей среды и технические стандарты могут увеличить или уменьшить затраты и стимулировать либо ограничивать определенные виды деятельности	Политика образования, цензуры, публичного владения средствами коммуникации и стандартов инфраструктуры может влиять на спрос и предложение и, следовательно, на принципы ценообразования

Услуги, направленные на человека, по определению подразумевают физическое взаимодействие с клиентом. Для их предоставления требуется, чтобы клиент лично посетил "фабрику услуг" либо чтобы поставщик услуг вместе со всем необходимым оборудованием прибыл на место жительства или работы потребителя. В любом случае сервисная компания должна физически присутствовать в географическом регионе и иметь в нем необходимый персонал, помещения, оборудование и транспортные средства, необходимые для того, чтобы обслуживать своих целевых клиентов. Если для клиентов характерна мобильность, как, например, в случае с бизнес-путешественниками и туристами, то одни и те же потребители могут быть постоянными клиентами сервисных предложений одной и той же компании в разных местностях и сравнивать их.

Услуги, направленные на объекты собственности, во многих случаях также характеризуются географическими ограничениями. Так, если поставщик услуг должен для ремонта или технического обслуживания тех или иных объектов прибыть на место, где они находятся, его физическое присутствие в этой местности тоже необходимо. Небольшие, подлежащие транспортировке предметы можно доставлять в отдаленные сервисные центры, хотя затраты на доставку, таможенные пошлины и государственные ограничения часто препятствуют перевозкам предметов на большие расстояния или через национальные границы. С другой стороны, современные технологии позволяют оказывать некоторые виды услуг на расстоянии благодаря использованию методов электронной диагностики и устранению так называемых "дистанционных неполадок".

С точки зрения разработки глобальной стратегии, по всей вероятности, самой интересной категорией стали услуги, основанные на информации, поскольку создание ценности здесь зависит от передачи данных и умения манипулировать ими. Бурное развитие современных глобальных средств телекоммуникации, которые связывают интеллектуальные машины с огромными базами данных, чрезвычайно облегчило задачу предоставления информационных услуг в пределах всего мира. Требования к личному присутствию в данном случае могут ограничиваться единственным терминалом: начиная от телефона или факса и заканчивая компьютером или более специализированным оборудованием, например банкоматом, подключенным к надежной телекоммуникационной инфраструктуре. Если же местная инфраструктура недостаточно качественна, то в некоторых случаях эту проблему можно решить с помощью мобильной или спутниковой связи.

Многие из факторов, стимулирующих интернационализацию и переход к транснациональным стратегиям, также способствуют развитию тенденции выхода на национальный уровень компаний, которые раньше предоставляли услуги исключительно на локальном уровне. Факторы рынка, затрат, технологий и конкуренции, стимулирующие создание общенациональных сервисных компаний или франчайзинговых сетей, зачастую остаются теми же, которые со временем приводят к тому, что некоторые из этих фирм выходят на транснациональный рынок. Однако следует отметить, что многие виды услуг, от водопроводного дела до ландшафтного дизайна, в основной массе сохраняют свой локальный характер, в чем вы можете убедиться, просмотрев разные категории бизнеса в справочнике "Желтые страницы" любого города.

Транснациональная стратегия для дополнительных услуг

До сих пор мы с вами рассматривали глобальные стратегии по отношению к разным категориям основных услуг. Однако, как мы видели в главе 8, основной продукт — например, кровать в гостиничном номере, ремонт компьютера или банковский счет — зачастую сопровождается целым рядом дополнительных элементов.

Многие производственные компании также предлагают множество услуг, дополняющих выпускаемые ими товары Все эти дополнительные элементы не только добавляют ценность и обеспечивают дифференциацию, позволяющую наиболее преуспевающим компаниям выделиться среди посредственных, но также дают им возможность разрабатывать эффективные транснациональные стратегии

Стандартизация и индивидуализация дополнительных услуг

Согласно описанной модели "цветка услуги" (см. рис 8 5 и табл 8 1–8 8) дополнительные услуги группируются в восемь основных категорий (информационные услуги, консультационные услуги, прием заказов, гостеприимство, обеспечение сохранности, предъявление счета, производство платежей и исключения) Конечно, не все основные продукты – будь то товар или услуга, – сопровождаются дополнительными услугами всех восемь категорий На практике природа продукта, потребности клиентов и конкуренция помогают менеджерам определять, какие дополнительные услуги следует предложить на том или ином рынке и в какой степени ее следует стандартизировать. Предлагаем вам обсудить, каким образом разработка транснациональной стратегии сказывается на каждой из восьми групп дополнительных услуг

Информационные услуги

Чтобы в полной мере воспользоваться ценностью любого товара и услуги, потребителям нужна полная и достоверная информация о них Особенно нуждаются в информации новые и потенциальные клиенты. При переходе к транснациональной стратегии изменяются как возможности доступа к информации, так и сама ее природа (включая язык и формат подачи информации).

Консультационные услуги

В отличие от информационных услуг, консультационные услуги подразумевают диалог с клиентом, в ходе которого "прощупываются" и выясняются его требования и вырабатывается соответствующее решение Потребности в консультациях у людей разных стран сильно варьируются, поскольку на них оказывают сильное влияние такие факторы, как уровень экономического развития, особенности местной инфраструктуры, климат, технические стандарты и уровень образования.

Прием заказов (включая предварительный)

С того момента как клиент готов приобрести услугу, в дело вступают основные дополнительные элементы: прием заявок, заказов и предварительных заказов (бронирование). Переход к транснациональной стратегии сказывается как на природе, так и на уровне доступа к местам, в которых проводится прием заказов Достаточно упомянуть, например, потенциальную возможность создания глобальных многоязычных систем бронирования, доступных по телефону или через Internet

Гостеприимство: забота о клиенте

Хорошо управляемая компания должна пытаться хотя бы минимально обращаться со своими клиентами, посещающими сервисное предприятие, как с гостями. Следует помнить, что понятия гостеприимства в разных странах очень отличаются Так, приемлемая продолжительность ожидания в очереди в России значительно больше, чем в Северной Америке, ожидание персонального обслуживания во Франции выше, чем, например, в Скандинавии

Обеспечение сохранности предметов собственности клиентов

Пользуясь услугами сервисной компании, клиенты зачастую хотят, чтобы она позаботилась об их вещах Уровень ожиданий тут сильно варьируется в зависимости от страны, отображая уровень культуры и благосостояния ее населения Например, правилами большинства ресторанов Соединенных Штатов Америки посетителям запрещается приводить собак, в то время как во Франции к этому относятся намного терпимее. А в некоторых ресторанах Китая вам могут приготовить из собаки блюдо[1]

Предъявление счета

Потребителям нужны четко и своевременно составленные счета, ясно объясняющие, как начисляется плата за услугу После отмены во многих странах ограничений на обмен валюты, сегодня люди, путешествующие по миру, ожидают, что смогут делать покупки с помощью своих кредиток практически повсюду, и получать счета, конвертированные в их родную валюту Таким образом, в глобальной среде при составлении счетов следует четко указывать валюту и обменные курсы

Проведение платежей

Простота и удобство проведения платежей (включая платежи в кредит) весьма важны для клиентов, особенно при приобретении ими большого количества товаров и услуг Принимая кредитные карточки и дорожные чеки, местные компании решают значительную часть проблем, связанных с розничными покупками при уплате в иностранной валюте, некоторые магазины, ориентированные прежде всего на туристов, пошли сегодня еще дальше и начали принимать от гостей своей страны иностранную валюту

Особые услуги

К особым услугам относится все, что выходит за рамки обычного процесса предоставления услуг, т е специфические запросы, решения проблем, работа с жалобами, предложениями и пожеланиями, возмещение убытков (компенсация за неспособность обеспечить надлежащий уровень обслуживания). Специфические запросы особенно часто встречаются при предоставлении услуг, направленных на самого человека, например в сфере туризма и гостиничного обслуживания. Многие международные авиалинии, например, сочли необходимым удовлетворять потребности своих клиентов в диетическом питании, а также учитывать их религиозные или культурные убеждения и предпочтения Они также должны быть готовы к непредвиденным ситуациям, связанным со здоровьем пассажиров. Решение проблем, как правило, намного более сложная задача для людей, путешествующих за границей, чем для тех, кто остается в привычной обстановке родной страны Такие сервисные компании, как *American Express* или *Diners Club*, извлекают немалую выгоду благодаря своей способности помогать владельцам кредитных карточек при возникновении у них проблем за тысячи километров от дома.

Факторы, способствующие переходу к транснациональным стратегиям при предоставлении дополнительных услуг информационного характера

Многие вспомогательные услуги носят информационный характер и потенциально доступны на значительном расстоянии. Теоретически, работающая на глобальном рынке компания может централизовать процедуру предъявления счетов, используя

для их доставки клиентам почтовые или телекоммуникационные каналы распределения и конвертируя их в соответствующую местную валюту Точно так же через каналы телекоммуникационной связи можно оказывать информационные и консультационные услуги, принимать заказы и выполнять бронирование, решать всевозможные проблемы и проводить оплату счетов Более того, если компания имеет возможность обслуживать клиентов на понятном им языке, большую часть этих элементов услуг можно оказывать практически без территориальных ограничений Другие же типы дополнительных услуг, например, связанные с гостеприимством и обеспечением сохранности объектов собственности, могут предоставляться только на месте, поскольку требуют физического присутствия потребителей и их вещей

Элементы транснациональной стратегии

Каким же образом определить, является международная стратегия компании транснациональной или только мультилокальной? Как характерные особенности разных сервисных компаний влияют на их возможности или необходимость разрабатывать и реализовывать те или иные аспекты транснациональной стратегии? И согласуется ли аксиома "Думай глобально, действуй локально" с транснациональной стратегией?

Рычаги транснациональной стратегии

Существует пять основных элементов транснациональных стратегий, благодаря которым можно определить, является ли международная стратегия фирмы в основном мультилокальной (т е когда деятельность в разных местностях ведется независимо) или транснациональной [15] Это *участие в рыночной деятельности, характеристики продукта, размещение добавляющих ценность вспомогательных услуг, маркетинговая деятельность* и *конкурентная деятельность* компании Внутри каждого этого показателя стратегические возможности охватывают широкий диапазон вариантов, от строгой ориентации компании на мультилокальную деятельность до четкой ориентации на деятельность глобального характера Предлагаем вам подробнее обсудить глобальную ориентацию по каждому из пяти перечисленных элементов. Разумное и рациональное использование этих стратегических рычагов способно обеспечить компании серьезные преимущества, включая сокращение затрат, повышение качества продуктов и процессов, благосклонности клиентов и конкурентоспособности.

Глобальное участие в рыночной деятельности

При выборе стран, в которых компания будет оказывать свои услуги, управленческий персонал основывается не только на индивидуальной привлекательности каждой из них; он также оценивает потенциал каждого рынка с глобальной точки зрения, например, его способность органично завершить формирование глобальной сети; очень успешно конкурировать на рынке, с которого фирма надеется переместиться в другие выгодные регионы, обеспечить повышенное удобство для наиболее важных клиентов компании во время путешествий по миру

Предложение глобального продукта

Компания предлагает один или несколько стандартизированных продуктов (товаров или услуг), которые требуют минимальной адаптации при выводе на тот или иной местный рынок. В некоторых случаях компании могут предлагать на одних рынках более широкий ассортимент, чем на других, но где бы он ни продавался, каждый основной продукт строго соответствует стандартным спецификациям.

Глобальное размещение добавляющих ценность дополнительных услуг

Цепочка ценности "разбивается" по разным странам, и руководство компании адаптирует стратегию создания дополнительных услуг для одной страны (или ограниченного количества стран) для применения ее во всем мире, а не дублирует свою деятельность в каждой стране, в которой работает фирма Если взглянуть на этот вопрос с другой стороны, то можно сказать, что в каждой конкретной местности "цветок услуги" состоит из отдельных лепестков, "импортированных" электронным способом из самых разных уголков мира Современные технологии позволяют в реальном времени передавать "лепестки" информационных услуг на место обслуживания из любой местности, имеющей хорошую инфраструктуру телекоммуникационной связи

Глобальная маркетинговая деятельность

Управленческий персонал использует один и тот же подход к маркетингу во всем мире, хотя и не все элементы маркетингового комплекса абсолютно идентичны. Как правило, используется также единый корпоративный дизайн (за исключением языка), а также явно сходные темы рекламных роликов и подходы к их исполнению. Маркетинговая позиция, однако, может в определенной мере варьироваться в зависимости от местного конкурентного контекста на каждом конкретном рынке. Кроме того, принципы ценообразования на разных рынках часто зависят от стратегии позиционирования, конкурентной деятельности, местных затрат и налогов.

Глобальная конкурентная деятельность

Эта деятельность ведется в разных странах на интегрированной основе. Те или иные действия могут выполняться в разных странах в одно и то же время или в определенной систематической последовательности. В высококонкурентных отраслях конкурент может подвергнуться настолько серьезной атаке в одной стране, что будет вынужден воспользоваться ресурсами, которые он планировал использовать в другой. Возможна и другая ситуация, когда нападение конкурента на позиции какой-либо компании в одной стране приводит к тому, что в другой стране против него будет начата активная маркетинговая кампания.

Некоторые специфические моменты использования транснациональной стратегии в разных отраслях

Некоторые виды услуг намного легче распространять в странах NAFTA, Европы или во всем мире, чем другие. В "легкую" категорию попадают простые сервисные концепции, которые можно без труда воспроизвести и, следовательно, такие услуги могут предоставляться на франчайзинговой основе. Другие важнейшие сферы услуг, например почтовые службы или сфера здравоохранения, являются либо монополией государства, либо функционируют в жестко регулируемой среде, что делает выход на иностранный рынок компаний, работающих в этих сферах, очень сложной задачей.

Исторически сложилось так, что компаниям, деятельность которых зависит от доверия к ним потребителей и от репутации их персонала, например юридическим и другим фирмам по предоставлению профессиональных услуг, трудно наглядно продемонстрировать высокое качество своих услуг потенциальным зарубежным клиентам и адаптировать свой профессиональный стиль с учетом особенностей местной культуры. Среди способов решения таких проблем следует отметить не только активную рекламную поддержку и связи с общественностью, но и наем на работу местных жителей, получивших образование за рубежом и имеющих опыт работы в других странах. Еще один подход — слияния и заключение альянсов с местными компаниями.

Для сетевых компаний чрезвычайно важно географическое месторасположение. Так, например, ни одна компания по предоставлению финансовых услуг с глобальными амбициями не может не иметь своих представительств в Нью-Йорке, Лондоне или Токио. Даже в наш век электроники подобное стремится к подобному! Точно так же жесткая конкуренция существует среди авиакомпаний за права приземления и взлета в крупнейших центральных мировых аэропортах, таких как Хитроу (Лондон), JFK (Нью-Йорк) и International (Лос-Анджелес).

Если речь идет об услугах, связанных с путешествиями, более широкое внедрение компании на глобальный рынок автоматически делает марку компании более ценной для клиентов. Так, дорожные чеки и кредитные карточки *American Express* высоко ценятся потребителями именно потому, что их принимают во многих странах. Точно также международные авиалинии повышают свою популярность среди пассажиров, обслуживая все больше маршрутов и предлагая все новые варианты соединений разных пунктов назначения. Среди авиалиний наблюдается постоянное усиление тенденции формирования партнерских взаимоотношений с авиакомпаниями, обслуживающими дополнительные маршруты по всему миру, после чего они координируют свои расписания таким образом, чтобы пассажиры пользовались услугами именно этих компаний. Одним из примеров может послужить *Star Alliance*, членами которого на начало 2000 года были компании *Air Canada, Air New Zealand, Ansett Australia, Lufthansa, SAS, Thai, Varig* и *United Airlines*. Другим примером служит объединение *Oneworld*, в которое на тот момент входили компании *American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, LAN Chile* и *Qantas*.

Не все сервисные компании, преуспевающие у себя дома, достигают таких же результатов, работая за рубежом. Одной из основных причин неудачи может послужить отсутствие возможностей для переноса на новое место источников преимуществ, которыми компания пользуется на родине. Так, компания *Euro Disney* не в состоянии воспроизвести в парке *Paris Disneyland*, расположенном на севере Франции, постоянно солнечную погоду Флориды и юга Калифорнии и (по крайней мере, пока) не смогла воспитать у французского персонала дружелюбие, характерное для американских сотрудников (см. ситуацию для анализа "*Euro Disney:* американцы в Париже" в конце этой книги). А вот компании *Club Med* удалось в точности продублировать практически все элементы цепочки ценности своей услуги в каждой стране с теплым климатом, в которой расположены ее "деревни". Для этого она точно повторила везде свою основную формулу успеха с ее самыми важными составляющими: уникальный персонал (обладающий значительно большей степенью свободы, чем сотрудники парков *Disney)*, размещение "деревень" у воды, предложение гостям большого количества развлечений и игр и высокая вероятность хорошей погоды. Однако, как отмечалось в главе 5, эта компания испытывает определенные трудности, пытаясь приспособиться к изменению рыночных тенденций и к пожеланиям отдыхающих. За исключением предварительно предоставляемой информации и бронирования мест, — чем, как правило, занимаются туристические агентства — большинство дополнительных услуг точно повторяются во всех "деревнях" *Club Med*. Точно так же на лыжных базах компании предлагается другой основной продукт, но при этом обеспечивается высокий уровень постоянства, поскольку *Club Med* точно повторяет большую часть дополнительных услуг, начиная с питания и развлечений после лыжного спуска и заканчивая прокатом лыж и предоставлением услуг инструктора. Во врезке "Сфера услуг: примеры и перспективы" описываются некоторые способы, благодаря которым одной из крупнейших гостиничных сетей удалось распространиться по всему миру, не изменив при этом своих основных сфер компетенции.

В поисках способов создания более эффективных цепочек ценности сервисные компании могут использовать различия в отношении к преимуществам продукта с той или иной национальной точки зрения. Все больше сервисных компаний определили для себя основные виды деятельности "за кулисами", которые могут вестись ими с меньшими затратами и без потери качества в разных странах, в которых живет большинство потребителей их услуг. Так, например, некоторые американские банки и страховые компании сегодня направляют свои чеки и претензии на обработку в страны Восточной Азии или Ирландии. Компания *Swissair* перевела часть своих бухгалтерских операций в Индию; *American Express Europe* обрабатывает счета со всего континента в Брайтоне, расположенном на южном побережье Англии. А по мере того как компании создают глобальные системы бронирования и обслуживания клиентов по всему миру, эта стратегия все шире начинает применяться и для выполнения операций "на сцене".

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

GROUPE ACCOR: ГЛОБАЛЬНОЕ СТАНОВЛЕНИЕ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ В ГОСТИНИЧНОМ СЕРВИСЕ

Базирующаяся в Париже компания *Groupe Accor* считается одним из мировых лидеров в оказании таких взаимосвязанных и взаимодополняющих услуг, как гостиничный сервис, туристическое обслуживание и прокат автомобилей. Согласно мнению экспертов, *Accor* действительно один из трех мировых лидеров в гостиничном сервисе. Она, как и два других признанных лидера — компании *Sheraton* и *Holiday Inn*, — работают более чем в 60 странах мира. За долгие годы работы *Groupe Accor* доказала, что имеет право называться настоящим новатором в сфере услуг, о чем свидетельствует ее постоянный и тщательный анализ рыночных возможностей, предложение интегрированного комплекса услуг и стратегия международного роста.

Groupe Accor прошла большой путь от первой действительно европейской гостиничной сети до самой крупной сети в мире. Она владеет несколькими разными категориями гостиниц: четырех- и пятизвездочными *Sofitel*, трех- и четырехзвездочными *Novotel* и *Mercure*, двух- и трехзвездочными *Ibis*. *Groupe Accor* также была пионером в разработке и использовании концепции сборных гостиниц с одинаковым бюджетом, реализованной в гостиничной сети, известной под названием *Formula 1*. В Соединенных Штатах Америки *Accor* владеет сетью бюджетных мотелей *Motel 6* и гостиницами *Red Roof Inns*, а также планирует другие приобретения. Особое внимание в компании оказывается сохранению и поддержке отличительных особенностей марки каждой сети.

Главный исполнительный директор *Groupe Accor* Жан-Марк Эспалье стремится к созданию в своей компании интегрированной структуры, которая позволит ей успешно работать и конкурировать на глобальном уровне. С этой целью все виды гостиничной деятельности разделены на три стратегических сегмента в зависимости от их рыночной позиции. Имеется также два функциональных подразделения. Первое из них, подразделение глобального сервиса, создано для управления основными функциями, общими для всех гостиниц, в частности информационными системами, системами бронирования, техническим обслуживанием и ремонтом помещений, осуществлением закупок, работой с основными клиентами, а также координацией партнерской деятельности и деятельностью по достижению эффекта синергизма в работе гостиниц и прочих служб. Второе подразделение — подразделение развития отелей — структурировано по маркам и регионам и отвечает за сотрудничество с менеджерами каждой гостиницы для разработки единой маркетинговой

политики, путей развития сервиса и стратегий роста Жан Марк Эспалье говорит "Учитывая современные революционные процессы в секторе услуг, я не вижу будущего для гостиничных сетей, работающих только на национальном уровне Исключение составляют лишь очень специфические рыночные ниши, обусловленные особенностями местности и архитектуры, как, например *Raffles* в Сингапуре или *Ritz* в Париже Национальные сети просто не способны инвестировать достаточные средства в свое развитие"

Гостиницы *Groupe Accor* можно встретить в 140 странах мира, на них приходится более чем 60% продаж в гостиничном сервисе, а 75% прибыли поступает из-за пределов Франции Компания продолжает идти по пути интернационализации бизнеса, уделяя особое внимание согласованной и объединенной работе своей сети на уже существующих рынках а также выходя на новые рынки повышенного риска таких стран как Польша, Венгрия и страны бывшего Советского Союза Жан Марк Эспалье убежден, что основное препятствие для успешного выхода компании на глобальный рынок услуг представляют люди "Глобализация любого бизнеса связана с решением очень сложных задач, которые зачастую недооцениваются Основная трудность состоит в том, чтобы добиться того, чтобы местная команда в полной мере разделяла ценности компании Новые сотрудники должны понять особенности наших рынка и культуры, а мы – как можно больше узнать об их"

Поскольку важнейшими условиями для обеспечения постоянства услуг на глобальном рынке остаются международное сотрудничество, эффективные коммуникации и командная работа, компания *Groupe Accor* делает все возможное, чтобы избавиться от иерархии, разграничений рабочих задач и служебных обязанностей и даже от четких схем организационной структуры Сотрудников компании активно поощряют к максимальному взаимодействию как с коллегами, так и с гостями Они определяют объем своих должностных обязанностей с учетом общего контекста сервисного процесса, их работа оценивается и вознаграждается в соответствии с тем, насколько эффективно они действуют в каждом конкретном случае Кроме таких структурных и организационных нововведений, для формирования единой глобальной культуры персонала во всем мире в *Groupe Accor* активно используются видеоконференции и другие новейшие технологические средства Все европейские гостиницы *Groupe Accor* объединены в эффективную информационную сеть, которую компания со временем планирует сделать глобальной

Источник Andrew Jack, "The Global Company Why Where Is No Future for National Hotel Chains", *Financial Times*, October 10, 1997 W Chan Kim, Renee Mauborgne, "Value Innovation The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, January–February 1997, Kan Irons, *The World of Superservice Creating Profit through a Passion for Customer Service* (London Addison-Wesley, 1997), p 121–123, сайт компании www accor fr, January 2000

Менеджмент услуг на транснациональном уровне: целесообразная степень стандартизации

В заключение этой главы мы рассмотрим, как глобализация влияет на каждый из восьми элементов (8Ps) интегрированной сервисной стратегии

Элементы продукта

Раньше в этой главе мы с вами пришли к выводу, что в сервисных компаниях постоянно растет тенденция к стандартизации основной услуги во всем мире, при этом дополнительные услуги, особенно по обеспечению гостеприимства, зачастую адаптируются в соответствии с местным потребностям, чтобы усилить позицию

компании на местном рынке и с успехом противостоять конкуренции со стороны национальных поставщиков услуг В некоторых случаях культурные ценности или политические факторы имеют настолько важное значение, что приходится адаптировать даже основной продукт Одним из примеров может служить разработка компанией *McDonald's* вегетарианских бургеров для индийского рынка, потребители которого не употребляют в пищу говядину, поскольку корова считается в этой стране священным животным

Цена и прочие затраты потребителей

Финансовая цена услуги может варьироваться в разных странах, отражая разницу в местных затратах и налогах Однако, даже если стоимость продукта приблизительно одинакова во всем мире (при переводе из одной валюты в другую), менеджеры по маркетингу должны сознавать, насколько разнится покупательная способность потребителей разных стран Покупка гамбургера жителем США или Канады "не проделает дырки в его кармане", но в России или Китае визит в ресторан *McDonald's* нередко считается роскошью, ибо при этом посетитель тратит несоразмерно большую часть своего бюджета Если же речь идет о прочих затратах потребителя, таких как затраты времени и усилий, то в этом случае постоянство играет значительно более важную роль Обслуживание, построенное таким образом, чтобы минимально сократить эти затраты потребителей, должно иметь одинаковые характеристики на любом рынке, поскольку это нередко обеспечивает компаниям серьезное конкурентное преимущество по сравнению с традиционными предложениями

Когда корпоративные клиенты работают в разных странах, многие сервисные компании стараются избегать выставлять одному и тому же клиенту разные цены на свои услуги без серьезных обоснований Все больше и больше отделов закупок многонациональных компаний действуют сегодня скоре как транснациональные, а не мультилокальные клиенты Так, например, осознав серьезность этой тенденции, компания *Hewlett-Packard* предлагает сегодня своим основным глобальным потребителям всемирные контракты на товары и услуги

Реклама и образование

В общем и целом, судя по всему, сервисные компании могут извлечь больше выгод из использования последовательных и стабильных международных марок, чем производственные фирмы, особенно если речь идет о потребительских рынках Когда компания разрастается благодаря приобретению иностранных предприятий, это часто сопровождается поэтапной заменой названия и марки выкупленного предприятия Неопределенность, в основе которой лежит нематериальность услуг, может в определенной мере компенсироваться за счет создания сильной марки. Следовательно, основной задачей марочного названия или торговой марки в сервисной сфере будет формирование узнаваемости услуги и уверенности потребителей в ее качестве, а не выполнение других важных функций марок, таких как позиционирование или адаптация к местному рынку Так, например, *McDonald's* работает под одним и тем же именем и торговой маркой в виде золотых арок по всему миру, благодаря чему и местные жители, и приезжие знают, что в этих ресторанах они будут иметь четко ожидаемое качество продуктов и обслуживания фирмы *McDonald's* По сути, любые услуги, связанные с путешествиями, требуют использования одной и той же марки во всем мире Представьте, например, насколько снизилось бы доверие потребителей к карточкам *American Express*, если бы локальная марка в Москве называлась, скажем, *Russian Express*? Международные марочные названия поддерживаются транснациональной рекламой и единым корпоративным дизайном с конкретным цветовым решением

(например, желтый для компании *Hertz*, светло-зеленый для сервисных станций *BP*) и легкоузнаваемым логотипом и торговой маркой Следует отметить, что перед международными компаниями стоит очень сложная задача. избегать использования корпоративных мотивов, названий или цветовых сочетаний, имеющих неумышленно нежелательный подтекст на другом языке или в другой культуре.

Транснациональные или глобальные рекламные кампании проводятся, чтобы сделать марку узнаваемой на новом рынке и сформировать предпочтение потребителей к ней Иногда, чтобы отграничить ее от локальной или *тактической рекламы*, такую рекламу называют *стратегической* В ходе стратегических кампаний, как правило, во всем мире используется одна и та же графика и видеоролики с текстом или озвучиванием на местных языках. При разработке глобальной рекламной кампании прежде всего надо найти основную тему, подходящую для разных культур Способность разрабатывать и проводить такие кампании для глобальных клиентов стала одним из важнейших факторов успешной глобализации фирм, работающих в рекламной индустрии [16]. Следует, однако, отметить, что стратегическая реклама отнюдь не отменяет локальной, тактической рекламы Именно из такой рекламы потенциальные клиенты на местном рынке узнают об особенностях и возможностях услуги, о ее позиционировании по сравнению с услугами других локальных компаний, она используется также для проведения акций, направленных на повышение объемов продаж в период низкого спроса. При перемещении на новый рынок особенно важно обучать и воспитывать существующих и потенциальных клиентов, которые недостаточно хорошо знакомы с предлагаемой услугой Среди способов проведения такой образовательной работы следует называть высококвалифицированный персонал, брошюры, Web-сайты и презентации новых услуг на торговых ярмарках.

Место, киберпространство и время

Как мы уже говорили, стратегии предоставления услуг зависят от типа используемого для этого процесса. Услуги, основанные на информации, больше других годятся для передачи электронным способом в киберпространстве; их можно поставлять даже из одного централизованного источника через глобальную сеть (учитывая при этом язык и предпочтения потребителей относительно графика предоставления этих услуг). Предоставление услуг с высокой степенью контакта с потребителями требует наличия физических помещений; выбор мест, где может оказываться услуга, внешний вид здания и график работы, скорее всего, понадобится несколько изменить с тем, чтобы он больше соответствовал местному стилю жизни, климату и правилам другой страны.

Производительность и качество

Одной из наиболее сложных задач, стоящих перед международными компаниями, остается достижение на новых рынках такого уровня продуктивности и качества, которые стали нормой на внутреннем рынке. Чем больше стратегический успех зависит от стабильности этих двух показателей в разных странах, тем больше усилий должно быть направлено на достижение глобальных целей и общих стандартов. В сетевых видах услуг, таких как телекоммуникации, транспортировка или материальное снабжение, низкие стандарты качества в одном месте могут стать слабым звеном во всей сети. Плохо развитая местная инфраструктура и трудности с наймом местного персонала, обладающего необходимыми навыками и подготовкой, могут сделать задачу достижения нужного уровня качества невыполнимой, особенно на начальных стадиях работы. С другой стороны, более низкий уровень продуктивности не будет большой проблемой, если в данной местности затраты на оплату труда по сравнению с родным рынком значительно меньше.

Персонал

Может ли глобальная компания создать последовательную и легко узнаваемую культуру? В общем и целом ответ на этот вопрос будет положительным при условии, что в кадровой политике компании уделяется должное внимание найму, подготовке, мотивации и ролевому моделированию персонала Задача значительно упрощается, если компания старается нанимать людей, обладающих теми же личностными характеристиками, которыми обладают наиболее преуспевающие сотрудники в других странах. Следует, однако, признать, что для достижения успеха требуется время. Некоторые компании считают важным направлять местных менеджеров в базовую страну, где они проходят соответствующую подготовку и учатся понимать основные ценности и корпоративный стиль работы, принятый в фирме. Одна из основных задач в данном случае заключается в том, что прежде всего обязательно следует убедиться, способна ли корпоративная культура международной компании сосуществовать с местной национальной культурой и при этом не приводить к этническим конфликтам или дискомфорту среди служащих и клиентов Но если учесть, насколько североамериканские компании привыкли у себя дома работать со служащими — представителями самых разных культур, то можно с большой уверенностью сказать, что скорее всего у них не возникнет больших сложностей с управлением персоналом за рубежом

Технологический процесс

Если или иной технологический процесс обеспечивает фирме определенные конкурентные преимущества, она может решить использовать его во всем мире. Как мы уже неоднократно отмечали на протяжении всей нашей книги, некоторые сервисные отрасли в данное время находятся на стадии перехода от использования процессов, требующих тесного контакта служащих с клиентами и большого количества сотрудников, к более технологическим процессам с низким уровнем контакта. Но нельзя ожидать, что этот процесс будет проходить одновременно во всем мире, особенно учитывая разный уровень инфраструктур и степень подготовленности потребителей в разных странах. Кроме того, некоторые культуры более консервативны и намного настойчивее противостоят изменениям, чем другие. Поэтому вполне возможно, что компании придется основывать свои международные стратегии на постепенном вводе новых технологий в разных странах по мере того, как потребители будут становиться все более подготовленными к изменениям и по мере появления новых возможностей в местной инфраструктуре. Работа в разных странах дает компаниям преимущество создания тестовых рынков в одной или нескольких странах и оценить те или иные технологические процессы, которые она со временем сможет применить во всем мире.

Материальные свидетельства

Если говорить о внешнем виде и архитектурном дизайне, "фабрики услуг" сегодня начинают выглядеть одинаково во всем мире. Однако следует отметить, что такая стандартизация не обязательна и даже не всегда подходит для эффективной реализации транснациональной стратегии. Например, в гостиничном бизнесе монотонный неизменный фасад и интерьер приветствуется далеко не всегда, даже в пределах одной страны. Тем не менее в сфере потребительских услуг международные путешественники часто ищут определенные опознавательные знаки, которые свидетельствуют о качестве и позиции услуги на рынке, а также служат доказательством того, что они будут иметь дело с известным им по другим странам поставщиком услуг. Так, знакомая униформа служащих сервисной компании — один из эффективных способов внушить клиенту уверенность в правильности его выбора. Следует, однако, отметить, что компании

должны быть очень осторожны при разработке различных вариантов корпоративной формы для разных климатических условий и учитывать культурные нормы одежды, особенно для служащих-женщин.

Резюме

Все больше и больше обслуживающих компаний сегодня выходят за пределы национальных границ. Однако международная стратегия — это нечто большее, чем простое объединение внутренних (или мультилокальных) стратегий. Любая поистине транснациональная стратегия — континентальная или даже глобальная — требует выбора стран не только с учетом их индивидуальной привлекательности. Компании должны учитывать потенциальную способность каждого нового рынка сделать свой вклад в эффективность их деятельности на международном рынке. Работа на глобальном уровне требует от компаний предложения стандартного основного продукта (товара или услуги), требующего при выводе на новые рынки минимума адаптации. Однако дополнительные услуги предполагают определенную гибкость, т.е. многое в них может быть либо стандартизировано, либо, напротив, изменено с тем, чтобы подогнать услугу под потребности клиентов того или иного местного рынка. Транснациональный маркетинг требует от менеджеров последовательного подхода в каждой стране, в которой работает фирма, хотя и не все элементы маркетингового комплекса должны быть идентичными. Позиция компании на рынке, например, может варьироваться в зависимости от влияния местных конкурентных предложений. И наконец, конкурентная деятельность в разных странах должна быть интегрированной, т.е. одни и те же мероприятия должны проводиться в разных странах в одно и то же время или в определенной систематической последовательности.

Стимулирующими (или сдерживающими) факторами при переходе компании к транснациональной стратегии являются факторы рынка, затрат, технологические факторы, факторы государственного регулирования и факторы конкуренции. Следует, однако, отметить, что значимость этих факторов сильно варьируется от характера услуг. Среди каждого вида услуг (услуги, направленные на самого человека, на объекты собственности и информационные услуги) необходимо проводить систематический анализ, чтобы определить, как каждый из факторов влияет на данный вид услуг, а также прогнозирование того, какие изменения могут произойти с этими факторами со временем. Кроме того, менеджеры должны оценивать альтернативные стратегии своих компаний с учетом их размера и позиции на рынке, а также их корпоративные цели, ценности и критерии для инвестиций.

Менеджеры должны также анализировать все имеющиеся возможности для стандартизации каждой дополнительной услуги и основного продукта. Бурное развитие информационных технологий привело к тому, что глобальные стратегии стали целесообразными для большей части элементов услуг, основанных на информации. В результате некоторые дополнительные услуги могут предоставляться из одного централизованного источника с использованием традиционных средств коммуникации или через Internet; другие, однако, требуют наличия местной системы для предоставления услуг, включая персонал и различные средства производства. Комбинация глобально стандартизированного основного продукта и индивидуализированных с учетом конкретных потребностей клиентов дополнительных услуг способна обеспечить сервисной компании возможность получить преимущества как за счет повышения эффективности всей системы предоставления услуг, так и благодаря повышению привлекательности ее предложения для каждого конкретного рынка.

ВОПРОСЫ

1. Каковы основные мотивы для выхода сервисных компаний на международные рынки?
2. Объясните разницу между мультилокальными и транснациональными маркетинговыми стратегиями относительно США или Канады и всего мира.
3. Чему может научиться менеджмент маркетинга, занимающийся планированием транснациональных стратегий, изучая национальные маркетинговые стратегии компаний США?
4. Опишите пять факторов перехода к транснациональной стратегии. Дайте определение каждого из этих параметров для локальных рынков (т.е. зависящих от конкретной страны). Какие действия могут потребоваться, чтобы перевести компанию от действия на локальном уровне к противоположной точке диапазона, т.е. к работе на глобальном уровне?
5. До какой степени компании следует стандартизировать свой основной продукт и дополнительные элементы услуг, если она работает в большом количестве стран? Приведите конкретный пример ситуации, в которой, по вашему мнению, стратегия массовой индивидуализации некоторых дополнительных услуг с учетом потребностей клиентов была бы более эффективной.
6. Каким образом характер сервисного процесса влияет на возможности для глобализации и стратегии выхода на новый рынок?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите три сервисные отрасли. Какой из пяти движущих факторов глобализации имеет самое большое значение в каждом из приведенных вами примеров и почему?
2. Выберите по одной международной сервисной компании из двух разных сервисных сфер: одна должна обслуживать корпоративных клиентов, а вторая — индивидуальных. Используя годовые отчеты компаний, их Web-сайты и репортажи и статьи о них в средствах массовой информации, опишите их международную деятельность и найдите подтверждения того, что они реализуют транснациональную либо мультилокальную стратегию.
3. Найдите последние статистические данные по международной продаже услуг в США и других странах по вашему выбору. Какие основные виды услуг экспортируются и импортируются? Какие факторы, по вашему мнению, стимулируют торговлю именно в этих сервисных отраслях? Какую разницу вы видите между анализируемыми странами?

КОММЕНТАРИИ

1. World Trade Organization, "World Trade Growth Slower in 1998 after Unusually Strong Growth in 1997", пресс-релиз ВТО, April 16, 1999, www.wto.org.
2. Gary Knight, "International Services Marketing: Review of Research, 1980-98", *Journal of Services Marketing*, April-May 1999, p. 347–360.

3. Термин предложен в работе Curtis P McLaughlin, James A Fitzsimmons, "Strategies for Globalizing Service Operations", *International Journal of Service Industry Management*, April 1996, p 43–57

4. Sandra Vandermerwe, Michael Chadwick, "The Internationalization of Services", *Service Industries Journal*, January 1989, p 79–93, Terry Clark, Daniel Rajaratnam, "International Services Perspectives at Century's End", *Journal of Services Marketing*, April–May 1999, p 298–310

5. Christian Grónroos, "Internationalization Strategies for Services", *Journal of Services Marketing*, April–May 1999, p 290–297

6 См работы Thomas Hout, Michael E Porter, Eileen Rudden, "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, September–October 1982, p 98–108, C K Pralahad, Y L Doz, *The Multi-national Mission Balancing Local Demands and Global Vision* (New York The Free Press, 1987), George S Yip, "Global Strategy in a World of Nations?", *Sloan Management Review*, Fall 1989, p 29–41

7. Christopher H Lovelock, George S Yip, "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, Winter 1996, p 64–86

8. Michael E Porter "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, Winter 1986, p 9–40

9. George S Yip, *Total Global Strategy Managing for Worldwide Competitive Advantage* (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1992)

10. Christopher H Lovelock, George S Yip, "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, Winter 1996, p 64–86

11. Christopher Lovelock, "What Language Shall We Put It In?", *Marketing Management*, Winter 1994, p 36–48

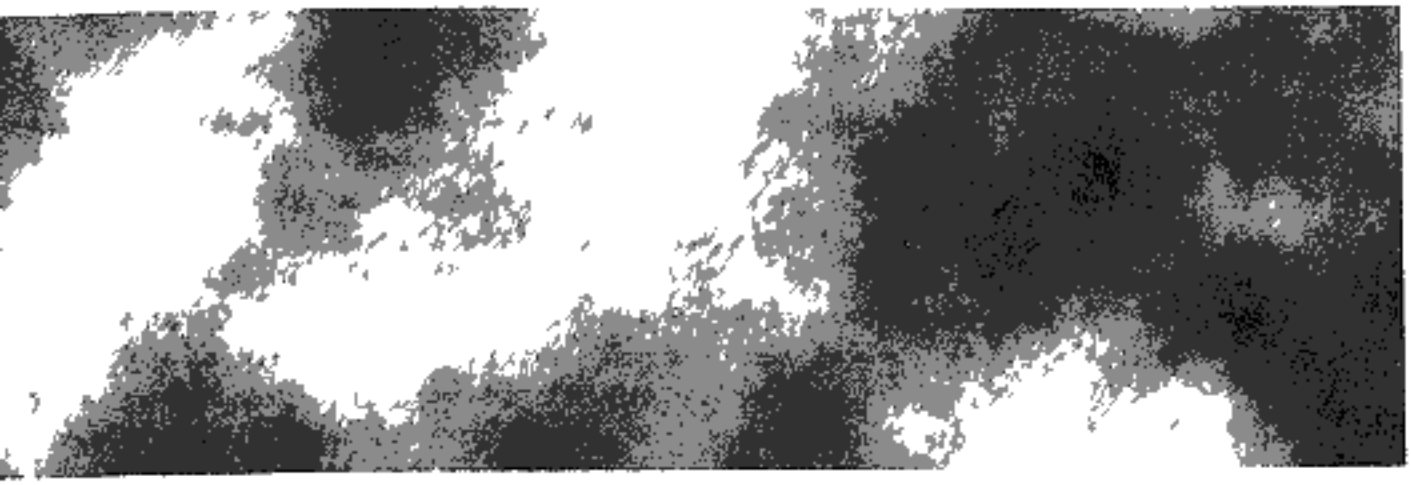
12. Johny K. Johansson, George S Yip, "Exploiting Globalization Potential US and Japanese Strategies", *Strategic Management Journal*, October 1994, p 579–601 Первоначально в схеме было четыре движущих фактора, мы выделили технологию в отдельный, пятый фактор

13. Frances Cairncross, *The Death of Distance* (Boston Harvard Business School Press, 1997)

14. См например, работы "An Intruder in the Kingdom Saudi Officials Try to Police Taboo Subjects on the Internet", *Business Week*, August 21, 1995, p 40, "Chat Rooms and Chadors Iran Will the Internet Open a Closed Society?", *Newsweek*, August 21, 1995, p 36

15. George S. Yip, *Total Global Strategy Managing for Worldwide Competitive Advantage* (Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1992), p 15–23

16. P W Daniels, "The Internationalization of Advertising Services in a Changing Regulatory Environment", *Service Industries Journal*, July 1995, p 276–294



Глава **18**

Технологии и сервисная стратегия

Я считаю, что благодаря развитию технологий постепенно создается рынок, главным элементом которого будут услуги

— Риджис Мак-Кенна

Кто-то когда-то сказал, что *технология* — это все, что было изобретено за всю историю человечества. Конечно, чем новее изобретение, тем оно интереснее, но иногда полезно заглянуть в историю и увидеть, насколько значимыми были в свое время уже давно привычные и даже устаревшие сегодня технологии. Хотя многие изобретения касаются узкоспециализированных проблем и не сказываются на жизни обычных людей, существуют и другие, которые сильно влияют на то, как мы живем и работаем. Именно они изменяют общество и экономику.

Для людей, живших в XIX веке, основными преобразующими технологиями эпохи Промышленной революции были гидроэнергия, паровая тяга, железные дороги и, несколько позже, электричество. В XX веке основными преобразующими технологиями стали телефонная связь и двигатель внутреннего сгорания, авиаперевозки, реактивные двигатели, радио, телевидение, компьютеры и космические корабли.

Развитие новых технологий продолжает оказывать все возрастающее влияние на нашу жизнь. В этой главе мы рассмотрим технологии, влияющие на процесс производства, предоставления и маркетинга услуг. В частности, огромные достижения в сфере телекоммуникаций и компьютерной техники продолжают видоизменять методы предоставления услуг, особую роль в этом процессе играет активное развитие Internet. В совокупности эти технологии называются *информационными технологиями*. Однако технологические достижения в таких сферах, как биология, дизайн, энергетика, методы принятия решений, конструкции и материалы, также оказывают на сервисные компании значительное влияние.

Мы уже неоднократно упоминали об информационных технологиях в предыдущих главах этой книги. Так, например, в главе 3 рассматривался переход многих сервисных фирм от

предоставления услуг с высокой степенью контакта с потребителями к предоставлению услуг с низкой степенью контакта благодаря развитию информационных технологий в таких, например, сферах, как банковское дело В главе 9 мы продемонстрировали влияние информационных технологий на ценообразование, в главе 10 — на коммуникации, в главе 11 — на процесс предоставления услуг.

Эта глава начинается со всестороннего обзора применения технологий в сфере услуг, потом мы переходим к обсуждению стратегических вопросов использования информационных технологий, обращая особенное внимание на такие средства, как Internet и World Wide Web Будет полезно, читая эту главу, вспомнить также статью Джона Дейтона "Рынки услуг и Internet" (см материалы для чтения к части IV) В частности, мы обсудим в этой главе следующие вопросы

1. Какие типы технологий лучше подходят для разных сервисных процессов?
2. Каким образом разные типы технологий связаны между собой?
3. Какие факторы обуславливают быстрое развитие информационных технологий?
4. Каким образом информационные технологии влияют на расширенный сервисный продукт?
5. Каким образом Internet преобразует сервисные стратегии?
6. Какие альтернативы есть у традиционных фирм розничной торговли, переживающих конкурентный натиск со стороны Internet?

Значение технологий

Любое поколение обычно использует слово *технология* для описания, довольно, впрочем, неопределенного, практического применения самых современных инструментов и процедур. Сегодня, когда мы слышим, как кто-то говорит: "Какая чудесная технология!", то можем с большой долей вероятности сказать, что речь идет о достижениях (или, в зависимости от тона, недостатках) в сфере информационных технологий. И все же, несмотря на все современные чудеса, многие старые изобретения стали настоящими долгожителями. Мы по-прежнему каждый день пользуемся технологиями, которые, по сравнению со своими предшественниками из XIX столетия, изменились очень незначительно: от унитазов до асфальтированных шоссе и от электрических железных дорог до электростанций, работающих на угле, которые все еще снабжают энергией многие из этих железных дорог, так же как и некоторые наши компьютеры.

Разнообразие технологий

В данном случае очень важно не определять технологию слишком узко, поскольку технологические преобразования в сфере услуг подразумевают нечто намного большее, чем нововведения в сфере информационных технологий. Фактически, минимум шесть типов технологий оказывают на сферу услуг значительное влияние: энергетические технологии, технология дизайна, технология материалов, технология процессов, генная инженерия и информатика. По мере того как мы будем рассматривать их более подробно, подумайте, насколько применение одной технологии в той или иной сервисной сфере может зависеть от успеха использования этой технологии в другой или нескольких других отраслях услуг.

1. *Энергетические технологии.* Новейшие разработки здесь развиваются в двух направлениях Первое касается создания технологий использования возобновляемой энергии, например, солнечной энергии и энергии ветра. Эти проблемы больше всего интересуют предпринимателей, работающих в малом бизнесе по производству и продаже энергии коммунальным компаниям. Намного большее значение для сферы услуг имел и имеет огромный прогресс в миниатюризации батарей и аккумуляторов; их физический объем и масса сильно сократились, в то время как срок действия и мощность очень увеличились. Такие батареи питают энергией небольшое портативное информационно-технологическое оборудование, например переносные компьютеры, пейджеры и сотовые телефоны, которые активно используются во многих компаниях, работающих в сфере услуг. Помогая развитию мобильной связи и обслуживанию в киберпространстве, эти средства повышают способность служащих оперативно реагировать на запросы потребителей и гибкость клиентов.

2. *Дизайн.* Для создания портативного, более легкого, быстрого или эффективного оборудования часто требуются новые подходы к дизайну. Лэптопы и сотовые телефоны очень отличаются от традиционных настольных компьютеров и обычных телефонов. А высокоскоростные паромы-катамараны с новой конструкцией каркаса и реактивными водяными двигателями положили начало настоящей революции в морском транспорте.

3. *Технология конструкционных материалов.* Новые производственные технологии и материалы привели к созданию улучшенных видов пластмасс и металлических сплавов, которые сделали возможной не только разработку высокоскоростных аэродинамических поверхностей и миниатюрного высокотехнологичного компьютерного оборудования, но и таких сугубо бытовых вещей, как энергосберегающее освещение, обеспечивающее повышенную безопасность парковочных площадок крупных торговых центров, или легкие антикоррозийные пластиковые трубы для транспортировки газа на большие расстояния. В производстве современных железнодорожных вагонов также широко используются материалы, созданные по новейшим технологиям, в том числе металлические сплавы для облегченных корпусов; стойкие пластмассы, защищающие вагоны от умышленной порчи; искусственные волокна, облегчающие чистку; небьющееся изоляционное стекло, позволяющее наслаждаться четким видом из окон вагона, обеспечивая при этом необходимый внутренний климат и должный уровень безопасности.

4. *Технологии процессов* касаются разработки новых способов работы. К этой категории относятся дизайн рабочего места, среды, в которой предоставляется услуга, а также видов деятельности, связанных с предоставлением услуг Технологические разработки процессов и операций могут быть направлены на решение относительно легких задач, таких как оснащение гостиничных номеров складными кроватями для облегчения работы горничных или установка в ресторане автоматов по разливу горячих напитков с автоматической дозировкой, позволяющих работникам выполнять другую работу, пока наполняются чашки [1]. Но они могут решать и очень сложные задачи, связанные с проектированием рабочей среды отделения скорой помощи крупной больницы; банка, оказывающего услуги исключительно по телефону, или автоматизированного склада. Чтобы технологические разработки методик достигли своей цели, при их выполнении необходимо принимать во внимание человеческий фактор, поскольку после внедрения новых методик служащим и потребителям нередко

приходится выполнять незнакомые для них функции. Лозунгом в этой деятельности должно быть *дружелюбие по отношению к пользователям, т.е. простота использования*, что требует тесного сотрудничества менеджеров по операциям с менеджерами по персоналу и маркетингу.

5. *Биотехнологии* включают разработку и применение таких новаций, как генная инженерия. В сфере услуг эти достижения применяются в основном в здравоохранении или при разработке генетически измененных продуктов питания, которые подают в ресторанах. Однако долговременный эффект этих технологий пока остается невыясненным и их использование — особенно для широкого потребления — требует тщательного предварительного тестирования и оценки на базе критериев этического характера.
6. *Информационные* технологии охватывают несколько основных элементов, начиная со сбора данных и их хранения на специальных накопителях, объем которых может варьироваться от 200 байт (около трех строк машинописного текста) магнитной ленты кредитных карточек до многих терабайтов суперкомпьютеров или других суперхранилищ данных. Информационные технологии часто идентифицируют со сложным оборудованием, однако фактически именно программное обеспечение играет основную роль при превращении данных в полезную информацию (например, в подробные характеристики основных клиентов) или в интеллект экспертных систем, подсказывающих пользователям — или даже автоматам — правильные решения в конкретных ситуациях. К сожалению, непонятное и трудное в применении компьютерное оборудование и дизайн программного обеспечения в совокупности с недостаточной подготовкой пользователей и запутанными инструкциями, составленными на сложном техническом языке, нередко превращают пользователей скорее в заложников и слуг систем, основанных на информационных технологиях, чем в их хозяев. Как вы убедитесь, прочитав эту главу, информационные технологии способны оказывать влияние практически на любой аспект обслуживания.

Технологии и инновации

Новые технологии сегодня позволяют сервисным компаниям делать то, что раньше было просто невозможным, выполнять привычные операции намного быстрее и продуктивнее. Несмотря на огромный ажиотаж вокруг развития Internet и прибыли, которую сулит ее преобразующее влияние на бизнес и общество, специалисты по экономической истории неоднократно указывали на то, что некоторые изобретения в прошлом вызывали не менее активные приступы предпринимательского восторга. Вот что сказал по этому поводу исследователь Джастин Фокс.

> Если вы оглянетесь на первые дни существования фабрик, железных дорог, автомобилей и особенно использования электричества, многое из того, что кажется нам сегодня новым в Internet, станет знакомым... По правде говоря, в последние полтора столетия появление практически любого нового продукта или технологии порождало огромное количество предпринимателей, спешащих выйти на рынок с новыми конструкциями... Поистине значительными технологическими открытиями считаются те, благодаря которым мы становимся продуктивнее... Если компьютеры и Internet действительно обеспечат долговременное повышение производительности, то это станет ... одним из тех резких скачков в будущее, которые делают наш мир намного богаче и более процветающим. Однако это не будет беспрецедентным явлением. В чем же действительно заключается новизна нашего Цифрового Века? Прежде всего в том, что информация, которая легко переводится в цифровой вид и легко копируется, стала главным экономическим продуктом [2].

Технологические инновации способны обеспечить возможность — либо даже требуют — изменения стратегий существующих фирм. Новаторы, напротив, могут начинать "с чистого листа". Так, например, многие фирмы сегодня обращаются к Internet в поисках большей продуктивности. Некоторые сугубо традиционные сервисные сети, такие как *Kinko's*, интегрировали Internet в свою бизнес-модель и используют эту сеть как дополнительный канал; эту новую стратегию иногда называют *интерактивно-физической* (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы"). Другие, такие как фирма *Egghead* (сейчас *Egghead.com*), специализирующаяся на розничной торговле программным обеспечением, постепенно отказываются от физического пространства в пользу киберпространства. В отличие от них, например, *Amazon.com* и другие Internet-фирмы никогда не сталкивались с такой необходимостью "менять коней на переправе" и никогда не старались "одновременно сидеть на двух стульях".

Очень важно в данном случае то, что разные типы потребителей часто предпочитают разные каналы. В главе 5 мы описывали концепцию сегментации по технографическому признаку, т.е. о способе классификации потребителей в соответствии с их желанием и способностью пользоваться новейшими достижениями в сфере технологий, такими как Internet [3]. Далеко не каждый человек любит пользоваться сетью, и вполне возможны ситуации, когда даже очень опытный пользователь предпочитает получить индивидуальную консультацию по телефону или хочет сам посетить магазин, чтобы наглядно сравнить конкурирующие товары. Определенную роль играют также личностные характеристики и убеждения людей. Среди основных критериев, которые, по мнению А. Парасурамана, влияют на готовность человека пользоваться продуктами новых технологий, следует выделить его склонность к новаторству, позитивное отношение к технологиям и веру в то, что они обеспечивают людям большую степень контроля, гибкости и эффективности в жизни. К негативным моментам относятся недоверие, воспринимаемое людьми отсутствие контроля, ощущение излишнего наплыва новых технологий и скептицизм относительно способности нового оборудования работать должным образом [4].

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

KINKO'S: ОТ ЛОКАЛЬНОГО КОПИРОВАЛЬНОГО АТЕЛЬЕ ДО МИРОВОГО ПОСТАВЩИКА БИЗНЕС-УСЛУГ

В 1970 году 22-летний Пол Орфали, только что закончивший колледж, одолжил сумму, достаточную для того, чтобы открыть в небольшом городке Исла-Виста, расположенном недалеко от студенческого городка Калифорнийского университета в Санта-Барбаре, маленькое фотокопировальное ателье. Крошечное помещение (меньше 10 квадратных метров) вмещало один-единственный копировальный аппарат; кроме того, здесь продавались товары для обработки пленок и маркеры. Орфали — сын иммигранта из Ливана — назвал свое ателье *Kinko's*, по прозвищу, которое ему дали приятели в колледже. Тридцать лет спустя компания владела уже почти тысячей печатных и копировальных ателье, работающих 24 часа в сутки по всей территории Соединенных Штатов Америки, а также в Канаде, Великобритании, Нидерландах, Австралии, Объединенных Арабских Эмиратах и в трех азиатских странах.

Технологические нововведения в информационных технологиях и печати привели к поистине революционным изменениям бизнес-модели *Kinko's* и к созданию новых методов работы с клиентами и новых принципов деятельности самой компании. Сегодня в ателье сети *Kinko's* клиенты могут распечатать цветное

изображение практически в любом формате, сброшюровать документы различными способами, отправить факс и поработать на компьютере Многие ателье предлагают оборудование для проведения видеоконференций, компания также предлагает целый ряд других услуг и товаров включая аренду конференц залов, услуги государственного нотариуса и продажу офисного оборудования

Цель фирмы — создать всемирную электронную сеть, которая позволит ей в полной мере воспользоваться преимуществами цифровых технологий С помощью Kinkonet — сети электронного обслуживания фирмы — потребители заказывают товары и передают файлы для печати Благодаря пересылке цифровых файлов клиент может составить отчет, скажем, в Миннеаполисе и пересылать его в электронном виде, например, в Монреаль где его распечатают и сброшюруют для использования в деловой встрече Эта процедура может со временем полностью заменить традиционный подход, во первых, к составлению документов и графиков, во-вторых, к их распечатке и брошюрованию и наконец, к переправке подготовленных документов в другие места

Kinko's стремится изменить существующие в компании рабочие процедуры, предлагая консультации по вопросам продуктивности, передачу прав на выполнение операций по управлению документооборотом сторонним организациям В частности, она весьма привлекательна для бизнесменов, которым часто приходится подготавливать и проводить презентации, составлять отчеты и деловые предложения вдали от своих офисов (несколько лет назад *Kinko's* даже провела общенациональную рекламную кампанию, в ходе которой фирма позиционировалась как "Филиал вашего офиса")

Признавая, что не все клиенты имеют возможность пересылать файлы с документами через модемы и что во многих случаях документы должны быть доставлены к месту назначения в бумажном виде, фирма заключила партнерское соглашение с компанией *FedEx*, которая создала на базе некоторых филиалов *Kinko's* так называемые Центры мирового обслуживания (World Service Centers) Эти центры предлагают потребителям полный набор разных способов экспресс-доставки документов и обеспечивают людям возможность получить посылку в удобное для них время

В марте 2000 года фирма объявила об образовании отдельной компании *Kinkos com* в которой существующие виды Internet деятельности *Kinko's* объединены с опытом в сфере электронного бизнеса, электронными инструментами и частными технологиями компании *liverprint com* По заявлению компании, цель *Kinkos com* заключается в том, чтобы стать лидирующим электронным ресурсом для рынка малого и домашнего бизнеса с помощью объединения маркетинговых усилий с компанией *AOL* Новая компания *Kinkos com* будет поддерживать интерактивно-физические контакты с основной компанией, используя физические помещения последней для проведения маркетинговых операций на местах, расширения клиентуры и физического распространения

Источник Ann Marsh, "Kinko's Grows Up — Almost *Forbes* December 1, 1997, p 270–272, www kinkos com, April 2000

Создание новых методов работы

Прежде чем реализовывать новые стратегии, позволяющие воспользоваться преимуществами новых или усовершенствованных технологии, менеджеры должны задать вопрос, как изменить существующие модели работы, если нововведение оправдает их ожидания Сегодня такие решения часто принимаются, исходя из потенциальной способности Internet повысить продуктивность бизнеса, главным образом вследствие

экономии затрат, связанных с выполнением таких функций, как закупка и доставка [5] Однако экономия денежных средств — далеко не единственная область применения новых технологий Так, М Хаммер и Дж Чемпи отмечают, что компании очень часто используют технологии просто для ускорения существующих процессов Они утверждают, что "реальная сила новых технологий не в том, что они способны заставить старые процессы работать лучше, а в том, что *они позволяют организациям ломать старые правила и создавать принципиально новые методы работы*" [6] (текст выделен автором этой книги) Если говорить об информационных технологиях, заявляют эти исследователи, то вместо "внедрения уже устаревших процессов, основанных на использовании кремниевых чипов и соответствующих программ, мы должны использовать силу технологии для радикального изменения бизнес-методик и значительного повышения их эффективности" [7] Данная точка зрения предполагает, что фирмы должны быть отлично знакомы со своими текущими процессами, а также подчеркивает огромное значение структурных схем (см главу 8) как наглядного инструмента проектирования или перепроектирования процессов

Лидеры сервисной сферы используют технологии как активный компонент своей стратегии Во многих фирмах существуют специальные отделы, задача которых заключается в поиске максимально эффективных способов использования инноваций с тем, чтобы они приносили наибольшую пользу потребителям и акционерам, повышали качество и продуктивность и обеспечивали фирме конкурентное преимущество Наиболее желательны те нововведения, которые позволяют компании одновременно достичь нескольких, а в лучшем случае всех этих целей Если же нововведение предназначается для достижение какой-либо единственной цели, оно может оказать негативное влияние на другие области деятельности компании

Компании, стремящиеся оставаться на гребне технического прогресса, часто тесно сотрудничают с научно-исследовательскими отделами университетов и производителями-новаторами, что позволяет им спрогнозировать, в каком направлении будут развиваться новые технологии Такой подход помогает им сформировать и усилить корпоративную культуру, в которой приветствуются изменения и использование новых методов работы

Бывший главный директор по информационным вопросам компании *Federal Express (FedEx)* подчеркивал стремление его компании использовать самые последние технологические нововведения и, описывая пути применения технологических новинок, воспользовался очень интересной метафорой

> Одним из залогов нашего успеха служит постоянное освоение новых технологий Для большинства компании эта процедура весьма болезненна и они этого не любят Конечно, очень трудно отказываться от того, что вполне нормально работает и не требует больших затрат, ради новых дорогостоящих и неизвестных методов Мы предпочитаем заполучить инновацию на год раньше и разработать системы поддержки, которые помогут нам противостоять относительно высокому коэффициенту неудач и сбоев, а не ждать, пока этот коэффициент — и цена — опустятся до более приемлемого уровня Большинство же фирм предпочитают ждать, пока технология станет зрелой и совершенно надежной
>
> Технологии можно сравнить с океанской волной, прибивающей к берегу разные обломки и мусор И большинство людей концентрируют свое внимание именно на этом "Какая прекрасная вещь! — говорят они о некоторых приборах и приспособлениях — Как бы я мог это использовать?" И вот в этом то, как мне кажется, и кроется их ошибка Я рассматриваю технологии как саму волну, а не как отдельные предметы, вынесенные ею на берег Мы знали, чего хотим, еще десять лет назад, но тогда не существовало необходимой нам технологии Поэтому мы ждали свою волну и, как только она подкатывала, снова и снова подгоняли производителей создавать то, что нам было нужно [8]

Компания *FedEx* и сегодня знаменита своим стратегическим упором на новейшие технологии Кроме активных исследований информационных технологий, эта фирма также остается лидером в разработке и использовании технологий управления материалами, необходимых в материально-техническом снабжении Одна из ее замечательных разработок Superhub (Суперцентр) находится в Мемфисе, штат Теннесси. Это, по сути, матричная система для ежедневной обработки и сортировки миллионов посылок В последнее время компания также инвестировала значительные средства в использование Internet Однако еще в начале 2000 года некоторые эксперты отрасли задали вопрос, получает ли *FedEx* достаточную прибыль на эти инвестиции по сравнению с ее менее преуспевающим конкурентом, компанией *UPS* [9] А когда компания возлагает слишком большие надежды на какую-либо одну технологию, всегда существует риск, что она чрезмерно перестроит свои системы, не обдумав достаточно основательно, принесет ли это пользу клиентам и предприятию

Кроме того, менеджеры должны помнить, что ценность информационных технологий в огромной степени зависит от качества данных, которые собираются, хранятся и распространяются с их использованием. Кратко говоря, они должны осознавать, что "из мусора получается только мусор".

История развития информационных технологий

За несколько тысячелетий существования человечества технология информации прошла через целую серию серьезных трансформаций Первым резким прорывом, произошедшим больше 3000 лет назад, стало изобретение алфавита и других систем письменности, которые позволили человеку фиксировать устное слово на камне, глиняных табличках, бумаге или других материалах. Письменные сообщения — в отличие от устных — можно было перемещать с одного места в другое, а информацию можно сохранить для последующих поколений. Замена громоздкой римской системы счисления арабской, которая используется в Европе с XII века и до сих пор, привела к появлению десятичной системы счисления и концепции нуля, что, в свою очередь в значительной мере способствовало появлению современной математики и ее применению в бухгалтерии и страховом деле [10] Изобретение Иоганном Гутенбергом в XV столетии печатного пресса стало поистине переломным моментом в сфере массовых коммуникаций, поскольку это устройство позволяло механически воспроизводить множество копий даже довольно больших текстов, заменяя чрезвычайно трудоемкую работу переписывания текста вручную.

До тех пор пока информация могла храниться только в печатном виде, для ее распространения требовалась физическая транспортировка. Таким образом, огромную роль в развитии коммуникаций играло развитие транспорта. Создание в XIX веке надежных общенациональных почтовых служб значительно сократило время между отправкой письма, документа или посылки и их доставкой получателю. А когда на смену почтовым дилижансам пришли поезда, работа почты стала еще быстрее и надежнее. Резкий скачок в сфере международных коммуникаций произошел с появлением пароходов, которые были не только намного быстрее парусных судов, которые они заменили, но и совершали рейсы по довольно точным и широко публикуемым графикам.

Появление регулярной транспортировки и почтовых услуг ознаменовало появление современного маркетинга, сформировав намного более широкие рынки, чем в условиях личных контактов продавца и покупателя. Розничные торговцы могли теперь заказывать товары у поставщиков, расположенных на большом расстоянии от них, и ожидать довольно быстрого получения груза. А потребители изолированных фермерских, шахтерских и рыбацких общин получили возможность заказывать товары по

почте. В 1893 году у новой компании розничной торговли под названием *Sears, Roebuck* возникла идея создать каталог всех товаров, которые можно было заказать и доставить почтой. Теперь потребители могли запросить копию каталога, просмотреть его дома и заказать товары, которые они хотели бы купить (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы")

С развитием в конце XIX столетия телеграфа и телефона стало возможно передавать короткие печатные или речевые сообщения по проводам, в результате чего впервые была нарушена взаимосвязь между коммуникацией и транспортировкой. После того как эти средства связи усовершенствовались и стали широко доступными, их огромный потенциал научились использовать для интерактивного делового и личного общения, включая размещение предварительных заказов. Изобретение радио и телевидения, напротив, способствовало главным образом активизации одностороннего общения радиовещателя, спонсора или рекламодателя с массовой аудиторией.

Когда появились компьютеры для коммерческих целей, их использовали в основном в крупных компаниях для выполнения операций "за кулисами" и ведения записей и учета. Индивидуальные потребители впервые заметили возможность их применения в такой сфере, как банковское дело, в конце 1950-х годов и для бронирования авиабилетов в 1960-х годах. К началу 1970-х годов технология передачи данных с помощью средств телекоммуникации была уже достаточно развитой для создания сетей банкоматов для выполнения розничных банковских операций. А в 1980-е годы мы стали свидетелями бурного наступления персональных компьютеров, модемов и факсов, позволяющих потребителям и компаниям контактировать между собой принципиально новым способом (хотя использование компьютеров для модемной связи требовало специального программного обеспечения).

Сегодня все взгляды устремлены на Internet, первые попытки применения которой для маркетинговых целей относятся к середине 1990-х годов. Некоторые функции маркетинга в сфере услуг, осуществляемые в наши дни с использованием Internet, просто усовершенствованные варианты деятельности, которая раньше велась с помощью почты, печатных материалов или телефонных переговоров. Другие функции, основанные на использовании цифровых технологий, представляют собой принципиально новый подход к ведению бизнеса.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ЭВОЛЮЦИЯ КОМПАНИИ SEARS: ОТ ПРОДАЖ ПО КАТАЛОГУ ДО ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ INTERNET

Ричард Сирс начинал свою карьеру как смотритель железнодорожной станции. Чтобы увеличить свой доход, он продавал часы. В 1887 году Ричард решил, что его дело – торговля, и переехал в Чикаго, где нанял на работу часового мастера Алваха Ребака. Первый каталог *Sears* был опубликован в 1888 году, и в нем предлагались только бижутерия и часы. Несколько позже, когда бизнес окреп, компания, которая и сегодня известна под названием *Sears, Roebuck*, расширила свой ассортимент товаров. К 1895 году каталог фирмы состоял из 532 страниц.

Объем розничных продаж по каталогу стремительно увеличивался, и в 1906 году *Sears, Roebuck* открыла предприятие, выполняющее заказы почтой на 5 млн. долл. и офис в Южном округе Чикаго. С площадью свыше 280 тыс. кв. м. на то время это было самое большое бизнес-предприятие в мире. Товары заказывались у самых разных производителей, а заказы заполнялись в ходе сложных конвейерных операций, которые вдохновили самого Генри Форда. Позже компания открыла еще один распределительный центр в Техасе.

Вследствие роста городского населения и усовершенствования транспортных средств, компания *Sears, Roebuck* вынуждена была последовать общей тенденции и открыть магазин розничной торговли, поскольку именно в таких магазинах предпочитали отовариваться городские жители Первый розничный магазин *Sears* открылся в центре торговли по каталогу фирмы в 1925 году и моментально стал весьма преуспевающим предприятием В дальнейшем все больше магазинов *Sears* открывались в городах по всем Соединенным Штатам Америки, кроме того, было создано дочернее предприятие в Канаде К 1931 году объем продаж через розничную сеть превысил объем продаж по почтовым заказам В небольших городах были организованы магазины, торгующие по каталогу Некоторые товары демонстрировались в них на витринах, и, кроме того, покупателям предоставлялись каталоги, которые они могли тут же просмотреть Агент в магазине принимал заказы на товары, которые впоследствии доставлялись по почте

К 1980-м годам распространение товаров по каталогу стало неприбыльным и, в конце концов, в 1993 году было прекращено компанией — событие, которое многие экономические обозреватели охарактеризовали как символ завершения целой эпохи Однако эта практика до сих пор весьма успешно используется небольшими коммерческими предприятиями прямого отклика, которые вместо одного гигантского каталога используют массу небольших специализированных

После экономического спада 1990-х годах из-за конкуренции со стороны розничных предприятий, торгующих по сниженным ценам, и так называемых магазинов-"убийц товарных категорий" (например, *Circuit City* и *Home Depot*), компания *Sears* отремонтировала оставшиеся у нее 2950 магазинов и создала службу *Sears Shop at Home Service* (магазин *Sears* дома), которая выпускает специализированные каталоги на основе лицензий с дистрибьюторами — третьими сторонами Еще одна служба, *Sears HomeCentral*, на основе франчайзингового соглашения предоставляет услуги по ремонту многих марок различных бытовых приборов, установке домашнего оборудования и прочие услуги бытового характера, такие как чистка ковров, борьба с насекомыми, отопление и вентиляция, техническое обслуживание Ее рекламный лозунг использует преимущества старой и знаменитой торговой марки *Sears*. "Любые бытовые услуги из одного источника *Sears Home Central* Звоните тому, кого знаете"

В 1999 году компания *Sears* занялась розничной Internet-коммерцией, создав свой Web-сайт `Sears com` — весьма серьезное изменение культуры для традиционной организации Изначально продажи ограничивались бытовыми приборами, запчастями и инструментами, однако компания планирует добавить новые категории товаров и предоставить потребителям возможность заказывать через Internet услуги по ремонту различного оборудования

Источник Eryn Brown, "Big Business Meets the e-World", *Fortune*, November 8, 1999, p 88–98; "About the Company", `www sears.com`, February 2000 Использовано с разрешения компании *Sears, Roebuck & Co*

Цифровая революция

Разработка современных информационных технологий сегодня стимулируется слиянием двух совершенно отдельных технологий — компьютерных и телекоммуникационных Джордж Джилдер еще в 1991 году описал это явление, как "одно из величайших преобразований — возможно, *самое великое* преобразование — в истории технологии Это технология песка, стекла и воздуха" [11]. Песок, как образно объяснил он, это микросхемы, "основным элементом которых является кремниевая пластинка размером с ноготь содержащая логический шаблон, сравнимый по сложности с картой

автодорог Америки, с той разницей, что изменение направлений движения на "дорогах" этого шаблона происходит за триллионные доли секунды". Технология стекла — это технология оптического волокна, "толщиной в человеческий волос и длиной в десятки километров, информация по которым передается с помощью микроскопических лазеров — ярких, как солнце" Вклад воздуха заключается в значительном увеличении широты использования электромагнитного спектра

В основе этой глобальной революции, описанной Дж. Джилдером как изменение, которое "далеко позади оставляет всю предыдущую техническую революцию", лежат пять основных движущих факторов

1. Огромный и постоянный рост вычислительных мощностей, сопровождающийся быстрым падением их стоимости (согласно закону Мура прогнозируется увеличение вычислительной мощности каждые 18 месяцев в два раза при той же цене) [12]
2. Цифровое представление всех типов информации — от аналоговых радиоволн, телевидения и телефонных звонков до анимации и рисунков, — благодаря чему их можно хранить и манипулировать ими с использованием бинарного компьютерного языка
3. Огромное увеличение возможностей телекоммуникационных связей в результате появления устройств спутниковой и микроволновой связи и замены традиционных витых пар проводов и коаксиальных кабелей оптико-волоконными кабелями
4. Миниатюризация оборудования и аккумуляторных батарей, что позволяет создавать широкий спектр портативных телекоммуникационных и компьютерных устройств
5. Разработки программного обеспечения, цифровых коммутационных технологий и сетевой архитектуры, которые способствуют высокому качеству передачи голосовых сигналов, изображений и данных, способных без ущерба для качества перемещаться между терминалами разных типов, расположенными по всему миру

В совокупности эти технические достижения способствуют быстрой эволюции сети Internet и ее наиболее известного компонента World Wide Web. Глобальная сеть сетей Internet состоит из огромного количества серверов (мощнейших компьютеров, с помощью которых осуществляется управление электронной почтой и Web-страницами пользователей), размещенных по всему миру. И одна из важнейших задач менеджеров, работающих в сфере услуг, заключается в том, чтобы найти способ использовать этот огромный потенциал наилучшим способом.

Применение новейших технологий в сфере услуг

В предыдущих главах мы уже приводили несколько ярких примеров того, как технология стимулирует и упрощает нововведения в сфере обслуживания. Достаточно вспомнить *First Direct* (банк, обсуживающий клиентов по телефону), компанию *Priceline.com* (которая продает услуги гостиниц, авиакомпаний и других сервисных фирм на интерактивных обратных аукционах), а также сервисную деятельность компании *Hewlette-Packard* (дистанционная диагностика и выявление и устранение компьютерных неполадок на больших расстояниях)

Обладая такими поразительными возможностями, информационные технологии, как и следовало ожидать, стали объектом шумной и постоянной рекламы. В своей

книге *Megamistakes: Forecasting and the Myth of Technological Change* ("Мегаошибки: прогнозирование и миф технологических изменений") Стивен Шнаарс пишет, как он сам выразился, о неоправданной склонности к оптимизму в этой области "Этот оптимизм, — заявляет он, — стал результатом завороженности людей технологическим чудом. Он возникает на почве излишней сосредоточенности на базовой технологии" [13]. Успех ожидает прежде всего те нововведения, которые имеют четко воспринимаемую ценность не только для организаций, которые их используют, но и для служащих и потребителей, которые должны будут с ними взаимодействовать.

Менеджерам необходимо создать для своих организаций такую бизнес-модель, которая использовала бы технологии для стратегических целей, предоставляла дополнительную ценность для потребителей, связывала организацию и с потребителями, и с поставщиками, совершенствовала работу служащих и освобождала их от рутинной работы, повышала бы производительность и позитивно влияла на финансовое состояние организации в целом Однако им следует остерегаться восприятия технологий как некоего магического эликсира, который гарантирует успешный результат. Поспешное принятие новой стратегии, основанной на использовании WWW, без тщательного анализа последствий этого шага для служащих, потребителей и всей операционной системы компании, может привести к огромным проблемам. Грегори Хэкетт охарактеризовал огромные инвестиции сервисных компаний в компьютерные и коммуникационные технологии как потенциальный "бездонный колодец", приведя при этом в пример сотни миллиардов долларов, потраченных на компьютерное оборудование и программное обеспечение, с весьма разочаровывающим результатом [14]. Многие в прошлом очень преуспевающие Internet-компании, которые сделали слишком большую ставку на Web, сегодня потерпели неудачу из-за отсутствия у них эффективной бизнес-модели.

Технология и сервисные процессы

Характер процесса, лежащего в основе создания и предоставления основной услуги, обязательно влияет на тип технологии, необходимой для этого. Как было сказано в главе 2, различают четыре основных типа сервисных процессов: *услуги, направленные на человека*, что подразумевают ощутимые действия по отношению к физическому клиенту (например, отели, оздоровительные клубы); *услуги, направленные на объекты собственности человека*, подразумевают ощутимые действия по отношению к физическим предметам, которые клиенты передают для какого-либо обслуживания (например, грузовые перевозки, ремонт); *услуги, направленные на сознание человека*, к которым относятся нематериальные услуги, направленные на сознание потребителя (например, новости, образование); *услуги, основанные на обработке информации*, т.е. связанные с неосязаемыми действиями, направленными на нематериальные средства (например, страховые услуги, услуги брокеров). В нашем последующем анализе третья и четвертая категории объединены в одну, которую мы назвали *процессы, основанные на информации*.

Услуги, направленные на человека

Поскольку в данном случае потребители непосредственно взаимодействуют с организацией, в этой категории услуг уделяется большое внимание технологиям дизайна и конструкционных материалов, используемых в оборудовании для обслуживания потребителей, а также качеству источников энергии, необходимых для работы этой техники. Технологии процессов занимаются вопросами взаимодействия служащих, потребителей и физических элементов на месте для создания желаемой услуги.

Многие технологии были улучшены и усовершенствованы для конкретных отраслей. Так, абсолютно все транспортные отрасли в огромной мере зависят от новых разработок в энергоснабжении, поскольку они очень сильно влияют на скорость движения транспортных средств, уровень потребления горючего, шума и загрязнения воздуха. Больницы активно пользуются достижениями разработчиков нового оборудования, необходимого для диагностики и лечения пациентов, а также достижениями биотехнологии. Методы лечения в здравоохранении также постоянно эволюционируют, требуя от человека и техники все новых и новых навыков и возможностей, что часто достигается благодаря проведению тренингов и семинаров. Рестораны значительно повысили свою производительность в результате инвестиций в новые пищевые технологии (например, использование полуфабрикатов и улучшенных сортов овощей), а также в устройства, упрощающие процесс приготовления блюд. Следует, однако, отметить, что методы приготовления и подачи пищи очень разнообразны: от ресторанов быстрого обслуживания, в которых потребители обслуживают себя сами в специально созданной для этого среде, до ресторанов с полным циклом обслуживания, в которых посетитель играет намного более пассивную роль.

Услуги, направленные на объекты собственности человека

В этих видах услуг также делается основной упор на энергоснабжение, проектирование и дизайн, конструкционные материалы и технологии процессов, поскольку основные сервисные продукты в данном случае, как правило, связаны с физическими действиями — от транспортировки до хранения, от установки до чистки и от обеспечения энергией до ремонта. Однако между людьми и предметами в данном случае есть ключевое отличие. В отличие от людей, размер и форму которых нельзя изменить, предметы можно переконструировать и сделать их более простыми в обращении. Фактически, первая и самая лучшая услуга, которую производители и архитекторы могут предоставить своим потребителям, это обеспечение *удобства в обслуживании и ремонте* своих товаров и помещений. К сожалению, решению этой задачи зачастую уделяется недостаточно внимания. Мы, как потребители, по-прежнему нередко сталкиваемся с техникой, которую крайне трудно упаковать и перевезти на новое место; мы пользуемся приборами, которые для замены простой детали должен полностью разобрать специалист, и электронными пультами дистанционного управления, в которых до конца способен разобраться разве что юный фанатик видеоигр; мы обитаем в зданиях, которые тяжело убирать и обслуживать.

Услуги, основанные на информации

В эту группу входят как услуги, направленные на сознание человека, так и услуги по обработке информации. Очевидно, что стратегические разработки в этой категории стимулируются прежде всего развитием информационных технологий. Достижения в телекоммуникациях, от сотовых телефонов до спутниковой связи и адресного кабельного телевидения, открыли огромные новые возможности в информационной сфере, сфере новостей, развлечений и образования. Основанная на информационных технологиях телемедицина позволяет работникам здравоохранения передать в реальном времени информацию о пациенте — включая сканированные образы, данные рентгеновских исследований и диагностической аппаратуры — врачу-специалисту, который находится на большом расстоянии от больницы и может немедленно проконсультировать и предоставить свои рекомендации.

Миниатюризация источников энергии (таких как крошечные батарейки) облегчает создание мелких и легких приборов, например, плоских экранов, легких модемов, портативных факс-аппаратов, сотовых телефонов и маленьких жестких дисков,

способных хранить многие гигабайты данных. Комбинация такой характеристики, как портативность, с беспроводными сетями освобождает пользователей от ограничений, связанных с установкой стационарного оборудования, и в огромной мере повышает пользу от использования Internet и World Wide Web.

Современные услуги, основанные на информации, позволяют фирмам практически полностью обходиться без личных контактов с клиентами. Все шире распространяется ситуация, когда потребителю нужен только доступ к какому-либо устройству для ввода-вывода данных — телефону, клавиатуре, дисплею, устройству для считывания данных с карточки, — соединенному электронным способом с отдаленным местом, в котором выполняются операции "за кулисами" и которое сегодня может находиться буквально в любой точке мире. Во многих оживленных местах появляются так называемые "электронные киоски", в которых потребители общаются с отдаленными провайдерами услуг (врезка "Сфера услуг: примеры и перспективы").

Информационные технологии и расширенный сервисный продукт

Что значат достижения информационных технологий для расширенного сервисного продукта? Как говорилось в главе 8, дополнительные услуги, окружающие основной продукт, активизируя его использование и повышая его ценность, можно разделить на восемь категорий: информационные услуги, консультационные услуги, услуги по приему заказов и связанные с гостеприимством, услуги по обеспечению сохранности, особые услуги, услуги по предъявлению счетов и по проведению платежей. Для наглядного изображения расширенного сервисного продукта мы использовали своеобразный цветок: сердцевина (основной продукт), окруженная восемью лепестками (дополнительные услуги). В главе 11 говорилось о том, что эти дополнительные услуги часто носят информационный характер и, следовательно, их можно предоставлять такими электронными средствами, как телефон, факс, электронные киоски или Internet, а не физически. Если же основной продукт сам имеет информационный характер, то и его можно предоставлять по электронным каналам.

У современных компаний сегодня появилась масса возможностей использовать информационные технологии при разработке сервисной стратегии. И хотя такие дополнительные услуги, как гостеприимство и обеспечение сохранности, обязательно связаны с физическими процессами, при их оказании сервисной компании также необходимо регистрировать информацию о предпочтениях и поведенческих моделях потребителей относительно этих дополнительных элементов. На рис. 18.1 перечислены способы использования Web-сайтов для предоставления или усовершенствования каждого лепестка "цветка услуги". Теперь детальнее рассмотрим некоторые пути использования информационных технологий для предоставления разных типов дополнительных услуг.

Информационные и консультационные услуги

Потребителям нужна информация о товарах и услугах, которые они покупают, включая подтверждение заказов и документацию об операциях с их банковскими счетами. Сегодня основной упор здесь делается на использовании Web. Хорошо разработанные сайты предоставляют всю информацию о фирме и ее услугах, в которой нуждаются потребители. Многие сайты содержат раздел FAQ (часто задаваемые вопросы) и соединение с электронной почтой, с помощью которой представители службы по работе с клиентами или специалисты могут продолжить диалог с потребителем. Некоторые сайты даже предлагают спонсируемые компанией чаты, в которых потребители могут пообщаться друг с другом.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ПРОДАЖА КОММЕРЧЕСКИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ ЧЕРЕЗ ЭЛЕКТРОННЫЕ КИОСКИ

Автоматы, подобные банкоматам, сегодня используются для предоставления все большего и большего количества услуг. Стремясь максимально прибыльно использовать пространство залов больших торговых центров, аэропортов и других помещений, владельцы зданий поощряют установку в них самых разнообразных электронных киосков. Доступ в Internet также предоставляется сегодня во многих местах — чтобы его получить, вам не обязательно искать Internet-кафе!

Производители торговых автоматов отмечают, что любой относительно маленький предмет, который можно напечатать на бумаге, карточке или выдать из машины, становится вероятным кандидатом на продажу с использованием их продукции. Так называемые суперавтоматы можно запрограммировать на раздачу купонов или рабочих инструкций, на продажу автобусных проездных билетов, билетов на горнолыжный подъемник, авиабилетов, театральных билетов, почтовых марок и телефонных карточек. В некоторых местах, таких как аэропорты, они даже выдают пассажирам иностранную валюту. Снятая сумма, плюс плата за обслуживание автоматически вычитаются из банковского счета клиента. В торговых автоматах нового поколения часто используются голосовые команды и анимированная цветная графика. Некоторые даже демонстрируют клипы и рекламные ролики, пока клиент ждет завершения операции.

Государственные службы уже несколько лет используют электронные киоски для предоставления информации о коммунальных услугах, туристических достопримечательностях и автобусных маршрутах. Сегодня для сокращения административных расходов и обеспечения круглосуточного обслуживания в удобных для потребителей местах многие службы используют киоски, позволяющие автоматизировать самые разнообразные операции. Потребители дотрагиваются до экрана и выбирают из меню услуг, которое бывает запрограммировано на разные языки. Таким образом они могут заплатить за парковку, уплатить штраф за превышение скорости и налог на недвижимость; получить лицензию на собаку и копию свидетельства о рождении; заказать номерной знак для своей машины.

В штате Юта киоски *Quickcourt* (в дословном переводе "быстрый суд") помогают людям заполнять документы на развод по взаимному согласию — процесс, который длится около 45 минут, не требует адвоката и стоит всего 10 долларов. *Quickcourt* даже подсчитывают сумму пособия на ребенка. В Сан-Антонио, штат Техас, киоски выдают разрешения на продажу гаражей, предоставляют информацию о налоге на недвижимость и рабочих вакансиях в городе. Пользователи также предлагают просмотреть фотографии животных, которых можно забрать из городского приюта для бездомных животных. В Нью-Йорке пользователи электронных киосков могут найти некоторые документы, например, истории нарушения строительных норм владельцами недвижимости, уплатить с кредитной карточки муниципальный налог, заплатить за лицензию или уплатить штраф за превышение скорости. Каждая операция с карточками стоит 3,5 долл.

Источник. De'Ann Weimer, "Can You Keep 'Em Down on the Mall?", *Business Week*, December 15, 1997, p. 66, 70; Carol Jouzaitis, "Step Right Up and Pay Your Taxes and Tickets", *USA Today*, October 2, 1997, p 4A, Kara K. Choquette, "Super ATMs Sell Lift Tickets, Exchange Currencies", *USA Today*, January 19, 1998, p. B1

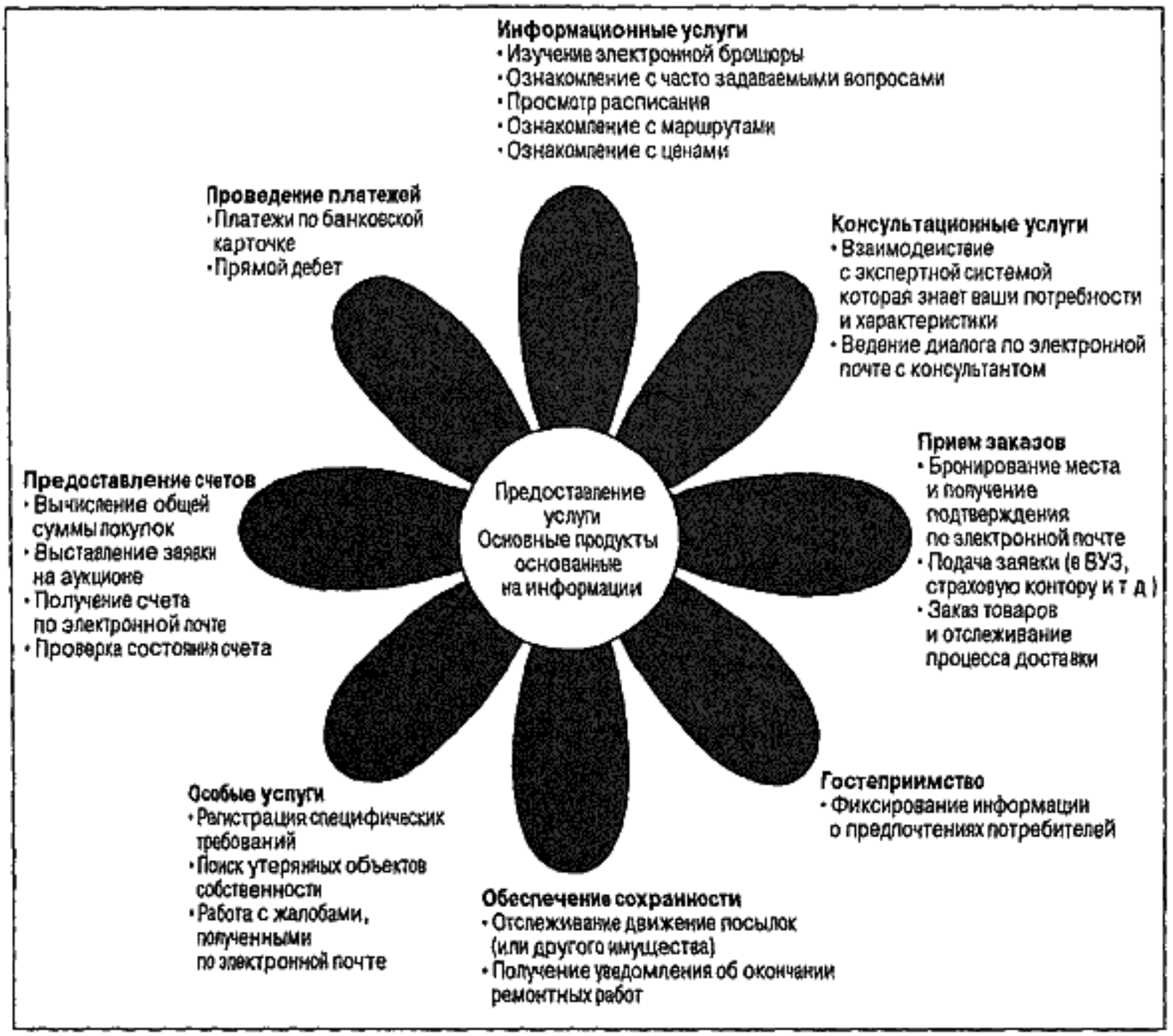


Рис. 18.1. Применение Internet для усовершенствования основного сервисного продукта и дополнительных услуг

Предоставив сотрудникам компании полный доступ к необходимой информации, их можно сделать настоящими экспертами, способными без промедления решить любую проблему Так, когда клиент в Бостоне позвонил в полдень в курьерскую компанию *FedEx* и попросил принять у него посылку на экспресс-доставку, агент сказала ему, что уже слишком поздно Однако, еще есть время, добавила она, положить пакет в почтовый ящик *FedEx* — не желает ли он узнать, как пройти к ближайшему ящику? Когда клиент выразил свое согласие, сотрудница дала ему четкие инструкции, как найти этот ящик, указывая местные ориентиры на улицах Клиент был поражен точностью описания, сделал комплимент ее четким указаниям и сказал: "Вы очень хорошо знаете Бостон Должно быть, вы из этих краев!". "Нет, — ответила девушка, — я работаю в Чикаго и никогда даже не была в Массачусетсе Я считывала информацию с экрана компьютера!" *FedEx* использовала знания местных сотрудников из Бостона для сбора информации о направлениях, которую потом мог получить и с уверенностью предоставить клиентам любой сотрудник. Следует, однако, отметить, что поскольку ориентиры на улицах меняются, такую информацию необходимо периодически пересматривать и уточнять

Прием заказов

Каким образом технологии могут упростить для потребителей размещение заказов, а для поставщиков — процедуру их приема? Такие способы, как размещение заказов лично, по телефону или по почте и факсу, все еще широко используются Ключом к повышению продуктивности и качества процесса регистрации заказов является минимизация времени и усилий, требуемых от обеих сторон, в совокупности с гарантией полноты и точности заказа

Один из вариантов — автоматический прием заказов по телефону В этом случае голос, генерируемый компьютером, называет разные коды товаров и количество единиц требуемого товара, а потребитель, услышав нужные данные, с помощью телефонной клавиатуры делает заказ В последнее время для приема заказов широко используются Web-сайты Авиакомпании, например, стимулируют клиентов просматривать таким образом расписания рейсов и бронировать билеты; гостиничные сети предоставляют потребителям возможность узнать о различных предложениях в каждом обслуживаемом ими городе, просмотреть карты размещения отелей и затем забронировать номер И, конечно, сегодня наблюдается быстрый рост интерактивной розничной торговли с участием традиционных розничных сетей, таких как *Sears* и *Wal-Mart*; компаний, торгующих по каталогу, например, *Lands' End*, новых исключительно интерактивных поставщиков товаров, таких как *Amazon com* Интерактивные заказы также активно используются в межкорпоративной торговле, объемы таких продаж значительно превышают объемы продаж товаров через Internet конечным потребителям.

Крупным клиентам иногда предоставляется доступ к настраиваемым и защищенным паролем Web-страницам на сайтах с ограниченным доступом. На них корпоративные покупатели могут найти перечень товаров, которые обычно заказывает их фирма по предварительно оговоренным ценам, плюс такую полезную информацию, как данные о заказах за прошлые годы и типичные объемы заказов Web-сайт также предлагает покупателю приобрести другие товары, которые могут ему понадобиться, учитывая характер первоначального заказа Web-страница другого клиента будет, по всей вероятности, содержать иной набор товаров по другим ценам.

Независимо от того, заказывают ли потребители товары по почте, телефону, Internet или каким-либо другим способом, первостепенной задачей компании-продавца остается организация эффективного выполнения поступившего заказа. Быстрое выполнение каждого заказа зависит от скорости выполнения таких задач, как получение заказа со склада, его упаковка, погрузка и доставка Сегодня все больше компаний доверяют работу по доставке специализированным посредникам, таким как *UPS*, *FedEx* и национальные почтовые службы.

Компания *McKesson*, базирующаяся в Сан-Франциско и специализирующаяся на распространении лекарственных средств, изобрела новые методы выполнения заказов розничных торговцев Электронные заказы вводятся в центральный компьютер, расположенный на складе *McKesson*. Оттуда каждый заказ передается по радиосвязи комплектовщику заказов на складе, который имеет при себе рацию, портативный компьютер на локте и лазерный сканер на запястье. Заказ высвечивается на экране компьютера размером в десять квадратных сантиметров, сообщая рабочему, где находится нужный товар, как к нему лучше пройти (очень полезная информация, учитывая, что на складе хранится свыше 22 тыс. наименований товаров). Вот как описывалось это нововведение, как только оно появилось, в журнале *Fortune*.

> Дик Трейси открыл рот от удивления Подбирая товар, служащий подобно космическому персонажу указывает пальцем на ярлык со штрих-кодом, приклеенный к полке, и светит на него лазерным лучом, который сканирует ярлык и подтверждает, что выбран правильный

товар Когда заказ укомплектован, наручный компьютер служащего передает радиосигнал главному компьютеру склада, сообщая инвентарные номера и счет Результат – сокращение количества ошибок при выполнении заказов на 70% и значительное повышение продуктивности служащих, занимающихся приемом заказов

Пример компании *McKesson* наглядно иллюстрирует необходимость изменения рабочих методов с использованием преимуществ новых разработок в информационных технологиях В данном случае служащие принимали активное участие в предварительном испытании новой технологии, внося свои предложения по усовершенствованию системы Теперь методика их работы изменилась, и машина подсказывает им оптимальный способ действия

Гостеприимство, обеспечение сохранности и особые услуги

Элементы гостеприимства и обеспечения сохранности, которые обычно связаны с осязаемыми действиями в физическом контексте, помогают сделать визиты потребителей в сервисную компанию более приятными, поскольку с людьми обращаются как с желанными гостями и стараются выполнить самые разные их пожелания. Категория под названием "особые услуги" включает в себя и специфические запросы (они особенно часто встречаются при приеме предварительных заказов) и решение проблем, возникающих в сервисном процессе.

Специфические запросы, касающиеся медицинских и диетологических потребностей клиентов, особенно распространены в сфере туризма и сдачи в аренду жилья Основная задача компании в данном случае заключается в том, чтобы гарантировать, что каждый конкретный запрос передан тем служащим, которые будут отвечать за ее выполнение. Роль информационных технологий состоит в хранении таких запросов, передаче их соответствующим отделам или людям и в ведении документации.

Технологии также ускоряют методы решения проблем Так, компания *USAA*, базирующаяся в Техасе и специализирующаяся на страховании семей и иждивенцев военнослужащих во всем мире, сканирует все документы и хранит их в электронном виде на оптических дисках. Она также переводит в цифровой вид записи телефонных звонков, сообщающих о несчастных случаях, и хранит их вместе с отсканированными фотографиями и отчетами юристов, врачей и оценщиков по этим делам Пространство, необходимое для хранения дел, значительно сократилось (раньше у фирмы был огромный склад), и время уже не тратится попусту на поиски пропавших документов, которые нередко просто лежали забытыми на чьем-то столе.

Предоставление счетов и проведение платежей

Счета и выписки с банковского счета клиента остаются важными документами независимо от того, предоставляются они на бумаге или в электронной форме. Потребители стремятся к тому, чтобы документы были точными, информативными и подробными, чтобы было ясно, как высчитывалась общая сумма. Предусмотрительные компании используют маркетинговые исследования, чтобы определить, чего ожидают потребители от структуры и подробностей финансовых документов, а затем с помощью информационных технологий организуют эффективное донесение этой информации.

Когда один банк с головным офисом в Бостоне исследовал пожелания клиентов относительно форматов выписок с банковского счета, обнаружилось, что мнения людей были разными И вместо того чтобы разработать новую форму, которая учитывала бы пожелания всех клиентов и при этом ни у кого не вызвала бы восторга, банк разработал три формата, отличающихся по степени детализации и по основным элементам, и предложил клиентам выбрать тот, который им больше нравится. После этого компьютер организовывал данные и предоставлял клиентам счета в предпочитаемом ими формате.

Компания *Merrill Lynch* продолжает совершенствовать способ документирования информации о клиентах, наличностью которых она управляет, объединяя сведения из финансовых отчетов о контроле и регулировании денежных операций, включающих данные об инвестиционной деятельности клиента — о покупках, продажах, начислениях дивидендов и процентов и объеме инвестиций, — с деталями операций, оплаченных чеками и платиновой карточкой Visa. На первой странице представлены таблицы со сводками, сравнительными данными за предыдущий месяц и за год до текущей даты, а также диаграммы распределения активов и тенденции изменения "ценности" клиента за последние месяцы. Клиенты могут также просмотреть сведения о своих счетах на Web-сайте, защищенном паролем. Кроме того, в конце года они получают годовую сводку операции по чекам и платиновым карточкам, составленную по всем расходным категориям, за каждый месяц и за весь год. Для многих эта информация очень полезна, когда они готовят документы на уплату налогов.

Беспроводные сети позволяют фирмам "перенести" пункт оплаты к потребителю, а не наоборот. Так, во многих предприятиях по прокату автомобилей обслуживающий персонал получает данные о заключенном с вами контракте, сведения о расходе горючего и о пробеге машины и с помощью переносного устройства прямо на месте распечатывает счет. Во французских ресторанах, когда приходит время оплачивать счет, официанты приносят устройство для считывания информации с кредитной карточки прямо к столику. Вводится сумма, карточка проходит проверку, после чего аппарат (размером с переносную видеоигру) распечатывает счет, который предоставляется клиенту. Такие устройства экономят время как потребителей, так и поставщиков услуг, а также они уменьшают бумажную работу и минимизируют вероятность ошибок, которые нередко случаются при переносе данных вручную.

Воссоздание тесных взаимосвязей с потребителем с помощью информационных технологий

Риджис Мак-Кенна, консультант высокотехнологичных компаний, утверждает, что в сегодняшнем мире "реального времени" традиционные, основанные на предыдущих исследованиях связи маркетинга с потребителями уже недостаточны.

> Более продолжительная взаимосвязь с потребителями позволяет получить информацию, которую не могут дать фокус-группы и исследования. Знания об индивидуальных потребностях клиентов, которые компания может получить с помощью новейших технологий, возвращают нас в те дни, когда мясник, пекарь и свечник знали свою клиентуру лично. В таких условиях взаимоотношения с потребителями строились в ходе личных операций... Сегодняшние технологии способны возродить такой диалог между владельцем магазина и потребителем [15].

По мере того как сервисные фирмы становятся все крупнее, а их операции распространяются на все более широкие географические зоны, корпоративные менеджеры все больше отдаляются от ежедневных операций своего бизнеса, и, следовательно, уходят все дальше от непосредственного диалога со своими потребителями. Такое развитие событий требует новых усилий, направленных на понимание и фиксирование потребностей клиентов, чтобы представители фирмы могли охватить каждого потребителя во времени и пространстве. И часто решение этой задачи связано с использованием информационных технологий. Компьютерные и телекоммуникационные технологии позволяют предлагать сервис в общенациональном (или даже глобальном) масштабе через Internet или по телефону из какой-либо центральной точки, обслуживая потребителей, которым нужна информация и которые хотят сделать заказ или ищут решения той или иной проблемы. И в то же время новейшие технологии создают возможности для надежной обратной связи с рынком в реальном времени.

Любая эффективная система информационных технологии несет в себе потенциал для создания общих специализированных баз данных, объединяя тем самым ключевые аспекты разных видов деятельности, связанных с обслуживанием потребителей Упрощенная структурная схема авиакомпании, изображенная на рис 18 2, отображает общую картину связей между базами данных по характеристикам пассажиров, бронированию билетов, питанию и багажу Она также показывает, как информация используется для отслеживания движения физических объектов (таких как сумки или специальные блюда) Например, если какую-либо вещь не находят в аэропорту назначения, то информационная система должна выяснить, где она находится, чтобы ее можно было найти и доставить на место Обратите внимание, что на рисунке информационные потоки 'за кулисами" текут параллельно движению пассажира, происходящему 'на сцене"

Влияние Internet на маркетинг

В последние годы мы стали свидетелями бурного развития Internet-коммерции как в товарной, так и в сервисной сфере Потенциал Internet (включая электронную почту и WWW) охватывает каждый элемент 8Ps интегрированного менеджмента услуг Он обеспечивает сервисным фирмам огромные возможности модернизации услуг, позволяя им как создавать принципиально новые коммерческие предложения, так и добавлять новые элементы к существующей услуге, а также внедрять новую динамику в стратегии коммуникации, ценообразования и распространения своих продуктов (материал для чтения Дж Дейтона "Рынки услуг и Internet" в конце части IV, после главы 14) Будучи по своей сути неосязаемым информационным средством, благодаря своеи способности интегрировать текст, звук и видео, Web открывает интересные возможности и перспективы для повышения убедительности материальных свидетельств качества услуг

Многие компании Internet привлекает своим потенциалом для повышения продуктивности сервисных процессов В то же время способность сети объединять контроль централизации со скоростью реакции и индивидуальным подходом при правильном использовании приводит к повышению качества обслуживания Один из методов, благодаря которому Web повышает продуктивность, заключается в том, что потребители услуг могут все больше операций выполнять по принципу самообслуживания, а человеческий фактор в сети играет меньшую роль, чем при личном или даже при телефонном контакте Однако мудрые Internet-стратеги признают, что человеческий аспект по-прежнему играет первостепенную роль в решении проблем и исправлении ошибок обслуживания

Практически все маркетинговые исследователи сегодня признали факт, что наступление Internet способствует радикальным изменениям в маркетинге товаров и услуг, однако они отнюдь не единодушны относительно путей развития Internet как средства коммерции и ее соответствующего влияния на менеджмент [16] Так, некоторые из них утверждают, что Internet начисто сотрет существовавшие и существующие до сих пор различия между потребительским и межкорпоративным маркетингом [17] В последнем разделе этой главы мы остановимся на обсуждении возможностей различных сетей, на отличиях между Internet, внутренними локальными сетями (intranet) и внешними локальными сетями (extranet); на некоторых интересных способах применения Web в сфере услуг, на важности создания жизнеспособной бизнес-модели, а также на том, каким образом конкурентные стратегии Internet-услуг успешно использовать в комбинации с более традиционными методами Дополнительная информация по этим темам представлена в ситуации для анализа "VerticalNet" в конце этой книги

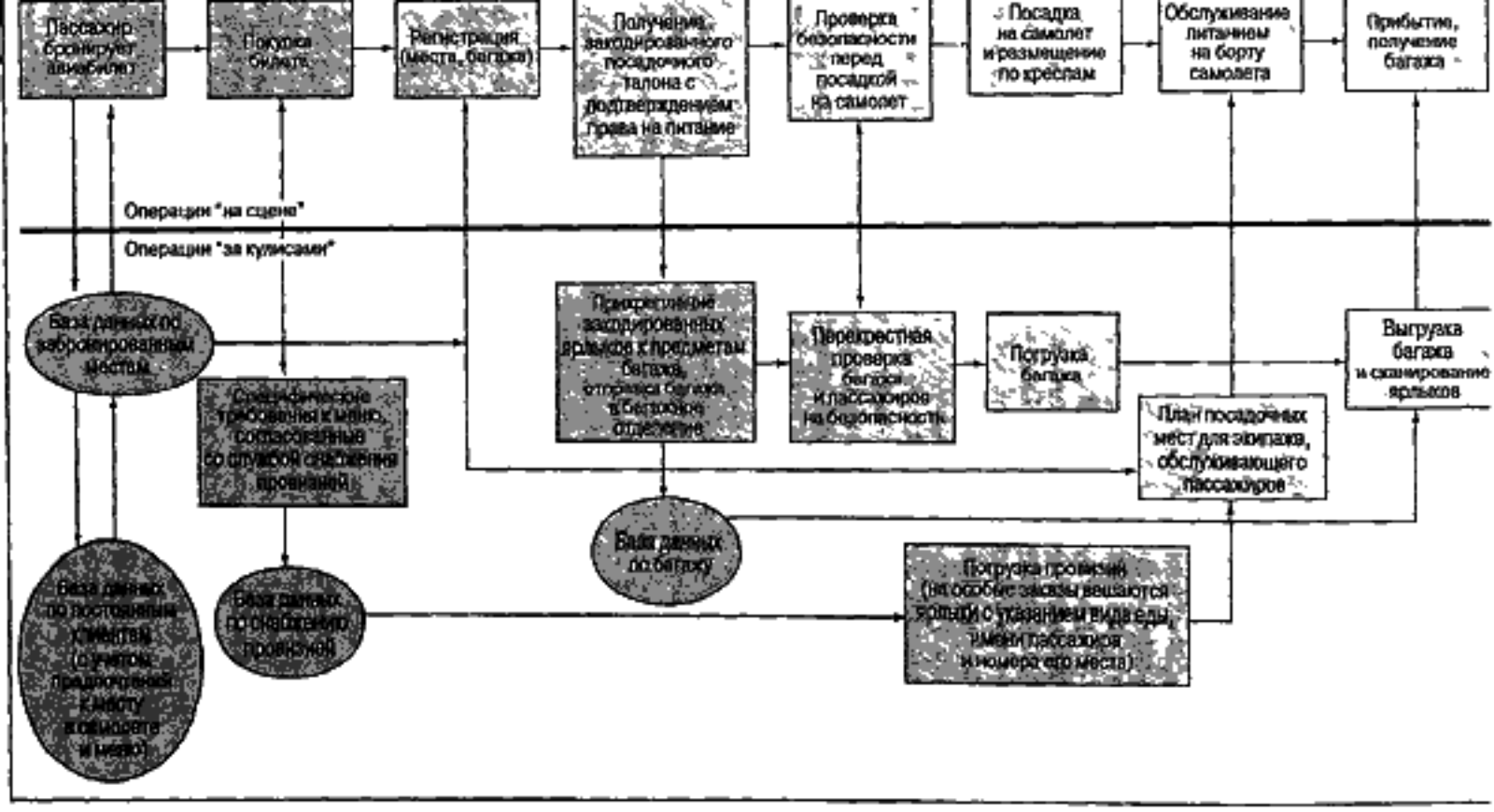


Рис. 18.2. Использование ИТ для специального обслуживания авиапассажиров

Возможности сетей

Как сеть сетей, объединяющая людей и организации во всем мире, Internet открыта для всех, кто может к ней присоединиться В коммерческих целях Web используется прежде всего для обмена информацией, размещения и оплаты заказов, прямой доставки *цифровых* продуктов, организации последующей доставки физической продукции и для решения любых возможных проблем

Закон сетей Меткальфа

Фундаментальной характеристикой сетей известной как закон Меткальфа (названного в честь Р Меткальфа, основателя корпорации *3Com*) является то, что их ценность резко возрастает по мере добавления каждого нового сайта или пользователя [18] Этот закон указывает, что полезность любой сети — будь то телефонная, компьютерная сеть или сеть, составленная из людей, — равняется квадрату количества ее пользователей Возьмите, например, ваш телефон Он полностью бесполезен, когда отключен Его ценность была бы весьма ограниченной, если бы только некоторые из ваших друзей, членов семьи или компаний, с которыми вам приходится контактировать, имели телефоны Чем больше людей, с которыми вы можете связаться, — и тех, кто может связаться с вами — тем выше ценность такой сети Этот факт объясняет, почему первые Internet-компании, такие как *eBay* и *Amazon com*, на начальном этапе своей деятельности делали упор на расширении своей потребительской базы, а не стремились к получению немедленной прибыли Стимулирование быстрого роста любой сервисной фирмы требует не только привлекательной для клиентов и качественной услуги, но и значительных расходов на маркетинговые коммуникации, что в свою очередь требует значительного рабочего капитала

Чем больше домохозяйств и организаций получают доступ к Internet (желательно с помощью быстрой связи широкого диапазона), тем выше ее потенциал как коммерческого средства Поскольку для получения доступа к географически отдаленным Web-сайтам не требуется никаких дополнительных издержек ни от поставщиков, ни от потребителей, масштабы потенциального рынка для многих продуктов резко расширяются Кроме того, потребители получают значительно более широкий выбор и им легче сравнивать цены разных поставщиков С другой стороны, когда через Web заказываются физические товары, необходимо учитывать стоимость доставки и высокую вероятность того, что за доставку грузов на большие расстояния, особенно в случае международных перевозок, придется платить более высокую цену

Электронная торговля: новые парадигмы коммуникаций и распространения

Internet предлагает маркетологам быстрое, разностороннее и недорогое средство коммуникации И в отличие от традиционных сетей широкого вещания, это средство интерактивно Через электронную почту фирмы могут контактировать с реальными и потенциальными клиентами (и наоборот) намного быстрее и дешевле, чем с использованием всех остальных вариантов — почты, телефона или факса Web может применяться как канал коммуникации, эффективно дополняющий традиционные брошюры, инструкции по применению, пресс-релизы, акции по стимулированию сбыта и рекламу, либо даже вместо них Однако менеджеры должны помнить, что создание и обслуживание Web-сайтов и их содержания не бесплатны и что их компании несут определенные издержки, связанные с составлением сообщений электронной почты и ответами на поступившие письма Если компания не может быстро и эффективно отвечать на электронные письма потребителей, она потеряет их и создаст почву для негативных отзывов о ней

Основными характеристиками Web-сайтов считаются легкость доступа к ним, скорость, с которой может обновляться информация, а также эффект масштаба Интерактивная природа Web упрощает диалог между потребителями и поставщиками, когда речь идет об обмене специфической информацией, о конкретных консультациях, размещении заказа, сведениях о состоянии заказа и о рассмотрении жалоб Кроме того, Web смещает власть с продавцов на покупателей, упрощая диалог между самими потребителями благодаря использованию таких механизмов, как чаты и пользовательские группы Возникают и растут независимые сообщества по интересам, начиная от самых разных хобби и заканчивая сферой здравоохранения В некоторых случаях группы недовольных потребителей даже создают так называемые "негативные" Web-сайты (многие из них названы по корпоративному имени компании, плюс суффикс *sucks* (жулики, подхалимы и т п)), на которых открыто выражают свои претензии и жалобы [19]

У многих людей термин "электронная коммерция" вызывает в воображении прежде всего операции по приобретению товаров через известные сайты розничной торговли и по бронированию авиабилетов, либо проведение интерактивным способом банковских операций Однако на практике Всемирная сеть намного глубже проникла в среду бизнеса и производства, в которых скорость, широта выбора и экономия затрат стали сегодня ключевыми движущими силами для поставок и обеспечения бизнес-деятельности Исследования в этой сфере показали, что корпоративная электронная коммерция обладает большим потенциалом в сокращении издержек, связанных с ведением дел от 2% в угольной промышленности до не менее чем 29–39% в производстве электронных компонентов В большей части отраслей промышленности ее использование способно дать экономию в 10–20% [20] Эта экономия достигается за счет реорганизации функции поставок и реинжиниринга традиционной цепочки ценности В своей книге *Blown to Bits* ("Разнесенный на куски") Ф Эванс и Т Верстер описали, как существующие каналы поставок сегодня полностью разбираются на составные части и комплектуются заново в ходе процесса, который исследователи называли *деконструкцией* [21]

Агентство *Forrester Research* прогнозирует, что объем корпоративной электронной коммерции (т е торговли между компаниями, при которой конечный заказ размещается через Internet) достигнет к 2004 году 2,7 трлн долл [22]. Оно предсказывает, что больше половины всех продаж будет проводиться на так называемых "электронных рынках", которые будут объединять продавцов и покупателей на аукционах и биржах, и при заключении консолидированных закупочных соглашений, в отличие от Internet-продаж, при которых используется традиционная модель деловых связей "один на один"

Хотя подавляющая часть электронной коммерции приходится на компании, продающие свою продукцию непосредственно конечному пользователю, некоторые предприниматели сегодня создают брокерские подразделения, основанные на Web, и используют возможности сети для взаимосвязи покупателей и продавцов принципиально новыми способами Пример успешного Internet-проекта такого рода в корпоративной торговле, реализованного компанией *BizBuyer.com,* описан по врезке "Сфера услуг примеры и перспективы"

Несмотря на то, что и обычные и интерактивные организации оптовой и розничной торговли выполняют те или иные сервисные операции, продают они преимущественно товары Производители, которые занимаются продажей непосредственно через свои Web-сайты, продают товары *через услуги* Стратегическая задача для них заключается в том, чтобы благодаря основанным на Internet взаимосвязям найти способ добавления большей ценности продукту, чем это возможно при использовании

традиционных методов распространения — личных и телефонных контактов или выполнения заказов почтой Фактическая доставка их товаров обычно требует использования услуг специализированных служб материального снабжения

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

BIZBUYER.COM: БРОКЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПОК И ПРОДАЖ БИЗНЕС-УСЛУГ

Во время визита в Париж в 1995 году исполнительный директор компании *HomeDepot* Бернар Лува попал на презентацию, на которой рассказывалось о потенциале розничной торговли через Internet — тогда еще принципиально новой концепции "В тот вечер, — вспоминал он, — меня осенило прозрение Я увидел то, что в корне могло изменить наш способ жизни и работы" Шестью месяцами позже он переехал в Лос Анджелес и, стремясь больше узнать об этой новой технологии, поступил работать в фирму, которая специализировалась на том, что составляла и размещала в Web путеводители по городу

Уже на то время решивший основать свою собственную Internet компанию, г-н Лува был поражен недостатком программ для малого бизнеса Оценив успех аукционного сайта компании *eBay*, г н Лува решил разработать модель обратного аукциона для предприятий, которые нуждались в тех или иных товарах или услугах Согласно этой модели, покупатели должны были заполнять форму запроса о цене, имеющуюся на его сайте, после чего поставщики выставляли свои предложения на выполнение заказа, используя постепенное снижение цен Традиционные методы исследования цен включали просмотр рекламы, прямую почтовую рассылку списков поставщиков, многочисленные телефонные звонки и помощь брокеров, нередко были медленными и неэффективными

Инвесторы финансировали новый проект, и после нескольких месяцев планирования сайт `BizBuyer com` был наконец запущен Уже через год, к началу 2000 года, фирма могла предложить потребителям 18 категорий бизнес-деятельности Некоторые из них были связаны с торговлей товарами, но большая часть — с торговлей услугами Среди этих категорий следует назвать телекоммуникации, консультационные услуги, услуги по страхованию, Internet-услуги, услуги по начислению и выплате премий служащим, услуги по продажам и маркетингу, услуги творческого характера, финансовые и бухгалтерские услуги, юридические услуги, услуги по торговле недвижимостью и переводческие услуги

На сайте *BizBuyer* от потенциальных потребителей требуется максимально точно сформулировать свои потребности в предельно подробном бланке запроса По каждой категории на сайте имеется четкое руководство, объясняющее характеристики и вопросы, которые стоит рассмотреть до покупки После того как поступает запрос, по электронной почте рассылаются сообщения продавцам, зарегистрированным в данной категории, приглашающие их узнать детали на Web-сайте и дать свой ответ Покупатели сравнивают предложенные разными продавцами конечные цены, которые обычно начинают поступать в течение 24 часов — т е намного быстрее, чем при традиционных процедурах запросов о цене

Фирмы, заполняющие форму запроса о цене, не платят ничего Модель прибыли фирмы основывается на плате от 4 до 10 долл за каждую выставленную на торгах заявку, взимаемой с продавцов, плюс комиссионные от 0,5 до 20% (в зависимости от категории продукта), от согласованной продажной цены Причем продавцы не знают покупателя, пока последний не принимает окончательного решения Чтобы защитить своих покупателей, *BizBuyer com* проверяет кредитоспособность и состояние дел каждого продавца, а также учитывает оценку покупателями прошлого опыта работы с тем или иным продавцом

Многие малые и средние предприятия рассматривают электронные запросы как основу для поиска новых клиентов Internet-службы, подобные *BizBuyer.com* (сегодня у нее уже есть несколько вполне успешных конкурентов), предлагают фирмам-продавцам более низкие издержки, связанные с расширением клиентуры, более широкую географию рынка и более высокие окончательные цены. Поскольку в электронных запросах потребности покупателей отображены намного полнее и четче, чем в традиционных запросах, продавцам проще оценить, насколько эти запросы соответствуют их реальным возможностям. Если же говорить о покупателях, то среди их выгод и преимуществ следует отметить значительно меньшие усилия, затрачиваемые на поиск и налаживание контактов с возможными поставщиками, более быструю реакцию продавцов и ускоренное заключение сделки.

Вот что говорит по этому поводу генеральный менеджер компании *BizBuyer.com* Паоло Консиглио: "Предприниматели, регистрирующиеся [у нас] как продавцы, получают немедленный доступ к рынку, состоящему из тысяч предприятий. По сравнению с другими лидирующими механизмами поиска, например, со справочником "Желтые страницы", потенциальный покупатель, использующий электронные запросы, намного квалифицированнее и уже находится в состоянии покупки".

Источник: Leigh Gallagher, "Best of the Web: Booting Up Your Own Business", *Forbes.com*, February 2000; Dana James, "Request for Cash: Online RFQ Services Provide Small Biz with Needed Tools", *Marketing News*, March 27, 2000, p. 11; www.bizbuyer.com, April 2000.

Internet, intranet и extranet

Чтобы использовать Internet-технологии с максимальной выгодой, компания должна понимать разницу между Internet и другими сетями с более ограниченным доступом — внутренними и внешними локальными сетями, intranet и extranet. На рис 18.3 наглядно представлены их различные характеристики и то, как они соотносятся между собой

Internet — сеть, доступная всем Это открытая, свободно изменяющаяся совокупность миллионов главных компьютеров (хостов), обеспечивающих желающих информацией о различных компаниях (включая конкурентов), правительственных организациях, экономической деятельности, статистических данных, средствах информации и о научных и учебных заведениях Internet включает Web и любую другую деятельность в сети, доступную для любого пользователя — как реального, так и потенциального — во всем мире Как показывает опыт, эта сеть уязвима для атак хакеров

Сети *intranet* состоят из электронной почты и Web-сайтов, внутренних для конкретных организаций, открыты только для имеющих право на доступ служащих и другого персонала, и (в идеале) защищены от внешнего доступа эффективным фильтром В некоторых случаях это существовавшие раньше, но усовершенствованные до стандартов и протоколов Internet коммуникационные сети, предназначенные для обмена электронными файлами на базе компьютерных программ, подобных Lotus Notes. Для безопасности некоторые компании намерено не соединяют свои внутренние сети с внешним миром. Корпоративные intranet служат для взаимосвязи основных направлений деятельности компании, для облегчения доступа к различной информации — включая сведения, необходимые для более эффективного и качественного обслуживания потребителей, а также для ускорения коммуникационного процесса между разными отделами и географически отдаленными офисами В определенном смысле внутренние сети позволяют сильно рассредоточенным в пространстве организациям создать виртуальную корпорацию в киберпространстве.

Сети *extranet* объединяют целый ряд предприятий Они составляют ядро подавляющей части корпоративной Internet-коммерции и, как правило, доступны для поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев и других участников альянса, а также для самых крупных корпоративных клиентов Однако они бывают открытыми и для доступа отдельных потребителей, пользующихся доверием компании Доступ в сеть extranet нередко осуществляется через опубликованный адрес Web-сайта, содержащего защищенную паролем ссылку на сайт с ограниченным доступом, только для определенного круга пользователей Для доступа может требоваться предварительная регистрация и пароль Extranet позволяют фирмам поддерживать активный диалог с известными им пользователями и, следовательно, обеспечивают возможность высокой персонификации общения Сегодня они широко используются каналами поставок, приводя к их масштабной реструктуризации, что особенно ярко проявляется в создании электронных центров [23]

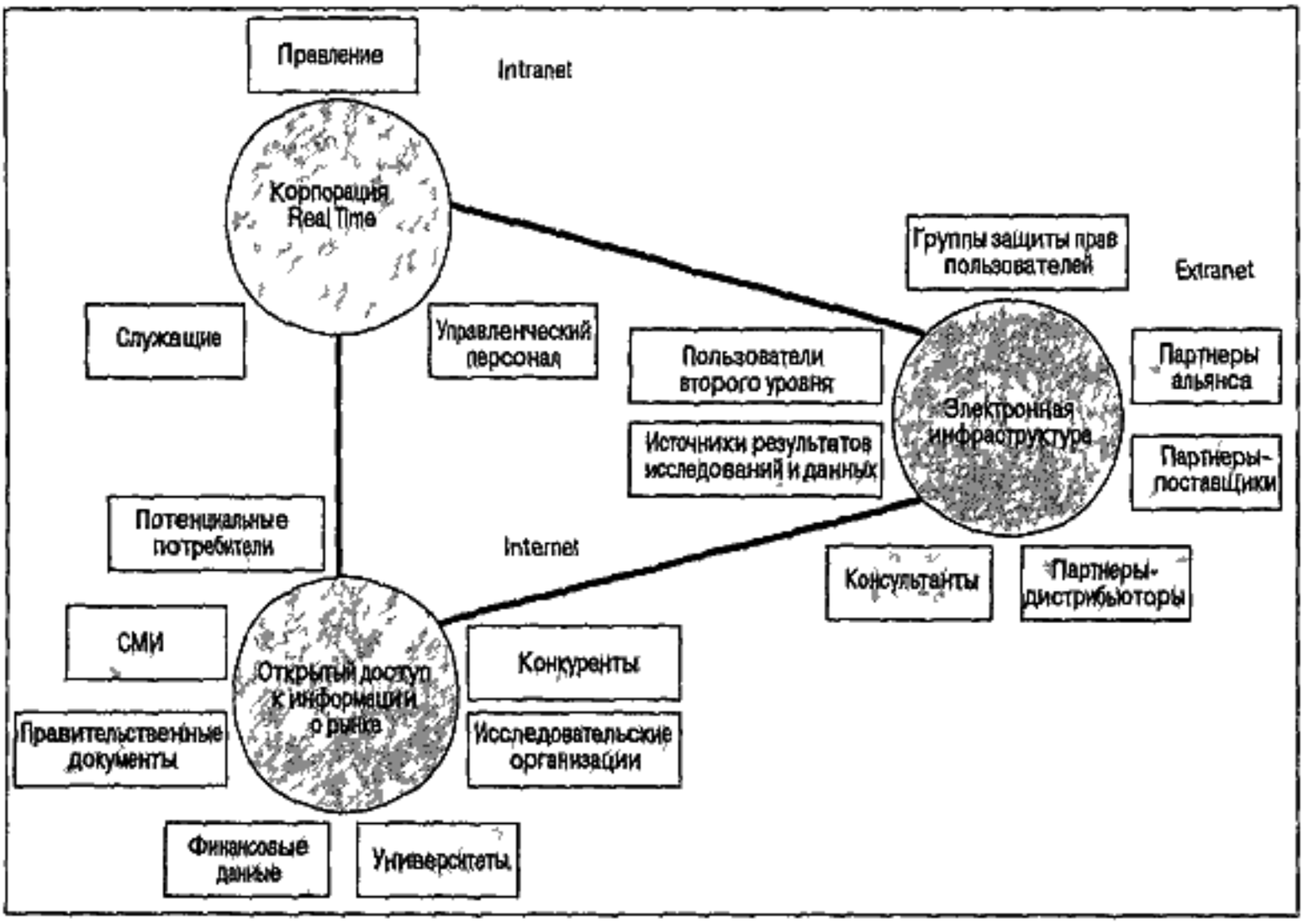


Рис. 18.3 Intranet, extranet и Internet

Источники Regis McKenna, *Real Time* (Boston Harvard Business Scholl Press, 1997), p 112 Все права защищены

Бизнес-модели для Web

Каждый активный пользователь Web знает, что все Web-сайты разработаны поразному [24]. Кроме простоты использования, качества представления данных и объема информации, они также отличаются на стратегическом уровне тем, что они способны сделать для потребителей и каким образом генерируют прибыль для фирм Многие первые Web-сайты были немного больше, чем электронные брошюры, предназначались для замены других элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, и даже не предпринимались попытки связать представленное в них содержание с

продажами Сегодня Internet-стратеги сосредоточили свое внимание на использовании характеристик Web, позволяющих получать доходы от рекламодателей или прямых продаж, превращая таким образом Web-сайты из средств продвижения в модель, генерирующую прибыль Уже существует целый ряд разнообразных бизнес-моделей данного рода

Типы Web-сайтов

Исследователь У Хансон определяет три разных уровня Web-сайтов, каждый из которых предлагает разные возможности

1. *Публикационные сайты* — это, по сути, электронные брошюры, каталоги, журналы или даже энциклопедии, которые можно обновлять так часто, как того желает спонсор Они предлагают одинаковую информацию всем посетителям, поэтому лучше всего рассматривать их как средство массового вещания Это совсем необязательно монотонные скучные сайты, поскольку они содержат множество страниц, организованных по разнообразным темам, которые пользователи могут искать и извлекать в любом порядке Они также содержат анимированную графику и звук Однако диалог между Web-сайтом и пользователем ограничен Единственные данные, которые получает издатель простого публикационного сайта — это щелчки мышью его посетителей
2. *Базы данных и формы* Эти Web-сайты второго уровня объединяют публикационные возможности с поисковыми механизмами, которые позволяют посетителям извлекать запрошенную информацию и, следовательно, обеспечивают интерактивность и диалог Большая часть базовой электронной коммерции сегодня усовершенствована различными функциями, включая возможность получать индивидуализированную информацию, выбирать продукты и делать заказы на покупку Вопросы, на которые потребитель получает ответ на сайте, могут включать, например, такие где находится ближайший магазин фирмы, судя по почтовому индексу моего дома, и как можно туда добраться? Либо какие есть авиарейсы завтра из Хьюстона до Мехико?
3. *Персонификация* — самый сложный подход Он подразумевает разработку такого сайта, который способен динамично создавать страницы, соответствующие требованиям того или иного определенного индивидуума Поскольку при этом подходе осуществляется переход от взаимодействия на уровне вопрос—ответ на уровень диалога, при нем можно предугадать будущий выбор пользователя и предложить соответствующие варианты Чтобы получить максимальную пользу от такого индивидуального подхода, пользователи должны быть готовы, что им придется предоставить по меньшей мере некоторые сведения о себе, рассказать о своих пожеланиях и предпочтениях, кроме того, сайт должен быть запрограммирован на адекватную реакцию

Создание интерактивных Web-сайтов сегодня превратилось в очень серьезную деятельность, которая требует постоянной модернизации Потребители не приемлют сбоев в Internet и при этом могут перейти к вашему конкуренту, всего лишь пару раз щелкнув мышью Построение, техническая поддержка и усовершенствование сложных сайтов обходится дорого, и зачастую выполнение этой задачи передается сторонним специализированным компаниям Фактически, на почве бизнеса, связанного с разработкой и обслуживанием Web-сайтов, выросла сегодня целая сервисная индустрия, и появляется все больше фирм, выполняющих эти задачи по заказу организаций-клиентов

Модели прибыли, основанные на провайдере

Данный подход к ведению бизнеса в сети базируется на получении вознаграждения от других компаний, которые стремятся привлечь посетителей на сайт Существует четыре типа моделей прибыли, основанных на провайдере

1. *Спонсирование содержания* подразумевает, что один или несколько спонсоров платят фиксированную цену за определенный период, основанную на ожидаемом количестве посетителей, а их названия располагаются на сайте на видном месте, обычно в форме рекламного баннера Если в будущем количество посетителей изменяется, то изменяется и цена — по такому же принципу измеряется тираж газет или размер телеаудитории той или иной телевизионной программы Этот подход больше всего подходит для публикационных сайтов, особенно когда владелец сайта не намерен взимать с потребителей плату за доступ или скачивание информации
2. *Торговые союзы* основываются на эксклюзивных или близких к эксклюзивным сделках с той или иной фирмой, когда на нее делается ссылка как на продавца продуктов определенной категории (например, книг, музыки или автомобилей) Продавцы платят значительные суммы — на популярных сайтах они нередко исчисляются миллионами долларов в год — за право расположить на видном месте сайта интерактивную кнопку Сделки заключаются с учетом ожидаемого объема посещений и того, что на сайте не будет ссылок на конкурентов
3. *Плата за потенциальных клиентов* привязывает платежи за размещение интерактивной кнопки на сайте к количеству посетителей, совершивших то или иное действие На простейшем уровне она основывается на количестве посещений сайта Более сложные модели оценки эффективности предполагают использование маркетинговых поведенческих показателей, например учет заполнения того или иного бланка или количества скачиваний программного обеспечения с сайта.
4. *Синдицированные продажи* подразумевают выплату комиссионных с продаж присоединенным сайтам в случае, когда потребитель проходит через один сайт (присоединенный), чтобы приобрести что-либо на другом, связанном с первым сайтом ссылкой Так, например, интерактивные книготорговые компании, такие как *Barnes and Noble*, часто сотрудничают с сайтами, которые могут стимулировать продажу книг той или иной тематики

С точки зрения владельца сайта, фиксированная спонсорская оплата после ее получения обладает преимуществом авансового платежа, поскольку может использоваться для финансирования будущих усовершенствований Переход от фиксированной оплаты к плате за потенциальных клиентов или к комиссионным с продаж связан с большим риском, поскольку доход сайта в этом случае будет зависеть от показателей эффективности рекламодателя и от эффективности исходного сайта

Модели прибыли, основанные на пользователях

Самая распространенная форма электронной торговли основывается на получении прибыли непосредственно от потребителей При таком подходе весь процесс легче контролировать и проще оценить его эффективность и прибыльность Доходы от операций с потребителями могут иметь форму прямых продаж товаров или услуг, платы за подписку на определенный период на Web-сайт с ограниченным доступом, содержащий ценную информацию, либо форму платы за каждое пользование, как, например

за доступ и скачивание копий статей с публикационного сайта Если же речь идет об аукционных сайтах, то прибыль обычно имеет форму комиссионных, выплачиваемых продавцом, сумма которых зависит от продажной цены проданного продукта.

Стратегия и Internet

Ключевой вопрос для фирм, продающих услуги, заключается в том, чтобы понять, в какой мере Internet должна определять их бизнес-стратегию по сравнению с усовершенствованиями существующей, более традиционной стратегии Среди мотивов, которые заставляют традиционные фирмы использовать Internet, следует назвать опасение потерять потребителей, которые могут уйти к новым Internet-компаниям, поиск новых клиентов на значительно более широком рынке и стремление к экономии затрат Природа Internet, основанная на самообслуживании, несет в себе огромный потенциал для сокращения издержек, связанных с выполнением операций. Взять, например, соответствующие издержки розничных банков: обслуживание клиента в любом филиале в среднем обходится банку 1,07 долл , в то время как при обслуживании с использованием банкоматов эта сумма сокращается до 0,27 долл , а при использовании Internet — до 0,1 долл [25]

Многие компании предпочитают относиться к Internet осторожно, рассматривая сеть как дополнительное средство маркетинговых коммуникаций, как дополнение к процедурам заказов по телефону либо как еще один способ предоставления услуг, основанных на информации Однако, если стратегия введения дополнительных новых каналов обслуживания не подготовлена и не реализована на должном уровне, это может привести к тому, что характер сервисных контактов будет резко отличаться, что в свою очередь нередко ведет к культурным и организационным конфликтам в фирмах — поставщиках услуг с устоявшимся порядком бизнес-деятельности. Менеджеры должны помнить, что Web-сайты могут играть разные тактические и стратегические роли, и уметь выбрать тот подход, который способен максимально усилить их стратегию в конкретный момент времени

Применение Internet — адаптация или трансформация

Перед массой огромных возможностей, предоставляемых Internet (и угрозы, которую несут новые конкуренты — фирмы, базирующие свою деятельность на Internet), как действовать уже существующим сервисным компаниям? Стратегии можно разделить на две большие группы — *адаптивное применение*, при котором Web дополняет существующие маркетинговые методы, *трансформационное применение*, при котором Internet становится основным движущим фактором стратегии фирмы. Во врезке "Сфера услуг примеры и перспективы" рассказывается о компании *Sears*, в частности, о крупной традиционной фирме, которая в 2000 году находилась на ранней стадии реализации стратегии адаптивного применения Internet-технологий С другой стороны, другая компания, *Kinko's* (см. предыдущую врезку "Сфера услуг: примеры и перспективы") в то время уже перешла к более сложному этапу адаптации, создав отдельную дополнительную электронную компанию *Kinkos com*. О переходе от адаптивной к трансформационной стратегии рассказывается на примере крупной брокерской фирмы *Charles Schwab* (см следующую врезку "Сфера услуг. примеры и перспективы").

Конкуренция в Internet

Последние годы XX столетия были отмечены бурным ростом Internet-продаж и увеличением количества новых Internet-компаний. Многие давно устоявшиеся фирмы обнаружили, что очень отстали в погоне за присутствием в Сети и усердно работали,

чтобы догнать остальных. И все же, если история прошлых инноваций в бизнесе нас чему-то учит, можно ожидать, что первые годы XXI столетия станут свидетелями того, как большинство новых Internet-предприятий исчезнут из-за банкротства, слияний или поглощений. Количество традиционных фирм, особенно посредников в корпоративных каналах поставок, которые уже не добавляют никакой ценности к продукту, также сильно сократится. Ниже, во врезке "Менеджеру на заметку", описаны варианты возможной стратегической реакции существующих традиционных предприятий розничной торговли на новые технологии.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Технология и эволюция компании Charles Schwab

Charles Schwab Et Co. — крупнейший брокер по дисконтным ценным бумагам в США – была основана в 1975 году, когда отменили фиксированные комиссионные ставки. Изначально услуги компании были элементарными: точное и своевременное выполнение инвестиционных операций для клиентов, которые до этого вели свои собственные исследования рынка и самостоятельно принимали решения об инвестициях. К 1980 году обширная клиентская база компании *Schwab* и значительные объемы операций позволили фирме инвестировать значительные суммы в новые технологии для деятельности "за кулисами" и предложить потребителям новые услуги, такие как взаимные фонды денежного рынка и управление денежными средствами. Повысив таким образом ценность своих услуг за счет автоматизации, *Schwab* изменила и рыночную позицию: вместо компании, занимающейся недорогими простыми операциями, она стала компанией, которая предоставляет по низкой цене услуги с повышенной ценностью.

В 1995 году *Schwab* ввела в пользование программный пакет StreetSmart, который позволял владельцам счетов торговать через компьютеры и иметь интерактивный доступ к текущей информации об инвестициях. Однако в 1996 году новый активно финансируемый конкурент — компания *E*Trade* — предложил потребителям возможность вести электронную торговлю по единой ставке, т.е. за 29,99 долл. за каждую сделку. *Schwab* в срочном порядке также начала деятельность в Web, основав для этого специальное подразделение *e-Schwab*. В скором времени цена стала поистине больной темой: потребители, которые звонили в телефонный центр компании *Charles Schwab*, чтобы сделать заказ, по-прежнему платили комиссионные в среднем 80 долл. за сделку, тогда как цена этой услуги в *e-Schwab* (первоначально 39 долл.) в ответ на понижение цены компанией *E*Trade* до 19,95 долл. была снижена до 29,95 долл.

В 1998 году фирма сделала стратегический ход: объединила *e-Schwab* с *Charles Schwab*, приняла единую шкалу низких цен для всех клиентов и разработала новую бизнес-модель на основе Internet. Благодаря быстрому росту фирма оправилась от негативного влияния этих изменений на прибыль всего через 14 месяцев. Ее целью было создание нового сегмента в брокерском деле — брокерской компании среднего уровня, предоставляющей практически все виды услуг и консультации, которые предлагаются брокерскими фирмами с полным циклом обслуживания по сравнительно низким ценам.

Чтобы привлечь новых клиентов, фирма изменила суть своего рекламного обращения: отныне в нем не делался акцент на технологиях, а разъяснялись преимущества инвестирования средств с использованием Internet и уделялось особое внимание общему опыту, который приобретают потребители, став клиентами компании *Schwab*. В нем подчеркивалась ценность, основанная на таких нововведениях, как

интерактивный доступ к экспертным системам, которые позволяют потребителям привести свои инвестиционные цели в соответствие с целями, например, того или иного взаимного фонда. В отличие от клиентов компании *E*Trade*, клиенты *Schwab* могут выбирать среди разных способов контакта с компанией: интерактивным методом, по телефону или в одном из традиционных офисов компании. Они могут получить консультацию, отыскав в Web статью на интересующую их тему, приняв участие в интерактивных форумах по вопросам инвестирования, в котором участвуют также специалисты и руководители различных предприятий, обмениваясь мнениями с другими инвесторами *Schwab*, либо — всего за несколько сотен долларов, — встретившись со специалистом компании, который проведет тщательный анализ их портфеля ценных бумаг и даст необходимые консультации.

Успех компании *Schwab* заставляет традиционные универсальные брокерские фирмы пересмотреть свою политику ценообразования и тоже начать предлагать услуги в электронном режиме. Тем временем, однако, *Schwab* предпринимает шаги с целью удержания тех долговременных клиентов — около 175 тыс. из общего количества в 6,6 млн., — инвестиционные активы которых составляют не меньше 1 млн. долл. и в отношении которых существует риск, что они перейдут на обслуживание высококлассных частных банков. В январе 2000 года *Charles Schwab* объявила о покупке компании *U.S. Trust Co.*, которая специализируется на управлении активами и обслуживает самых богатых клиентов.

Источник. Kent Dorwin, "Repositioning a Leading Stockbroker", *Long Range Planning*, November–December 1998, p. 13–19; Jeffrey M. Laderman, "Remaking Charles Schwab", *Business Week*, May 25, 1998, p. 122–129; Mary Modahl, *Now or Never* (New York: Harper Business, 2000), p. 119–125; Louise Lee, Mike McNamee, "Can Schwab Hang On to Its Heavy Hitters?", *Business Week*, January 31, 2000, p. 46.

Устоявшиеся компании, располагающие значительными средствами и имеющие желание изменить свою организационную культуру, от таких резких перемен могут выиграть. Несмотря на то, что у многих не добившихся успехов новых предприятий отсутствует эффективная бизнес-модель или их продукт недостаточно четко дифференцирован, а многие из них конкурируют со слишком большим количеством фирм на довольно узком рынке сбыта, существует ряд компаний, обладающих немалым потенциалом. Проблема, с которой сталкивается эта последняя группа новых предприятий, заключается в том, что несмотря на то, что концепции их обслуживания весьма многообещающи, для развития рынка и усовершенствования сервисных предложений необходимо больше времени и денег, чем такие фирмы могут позволить себе затратить из имеющегося у них довольно скудного оборотного капитала. Это и приводит к их поглощению стабильными фирмами, стремящимися создать или усилить свое присутствие в Internet.

Исследователи К. Кристенсен и Р. Тедлоу отмечают, что розничная торговля прошла на сегодня четыре стадии разрушительных изменений: создание универмагов; торговля по каталогу, распространяемому по почтовой рассылке; появление универмагов, торгующих со скидкой; и наконец, появление Internet [26]. Преимущества розничной торговли по Internet — легкость доступа практически отовсюду и в любое время; возможность представить больше товаров, чем в любом традиционном магазине, а также потенциал для снижения издержек и увеличения прибыли — слишком привлекательны для большинства традиционных розничных торговцев, чтобы те могли их игнорировать.

Если фирма работает с разными каналами сбыта, сохраняя свои основные отличительные характеристики, одна из сложнейших задач в конкурентной борьбе заключается

в том, чтобы создать последовательный марочный опыт во всех этих каналах и использовать каждый канал для поддержки и укрепления остальных [27] Например, если какая-то фирма сферы услуг известна и привлекательна для потребителей прежде всего своей дружеской, неформальной атмосферой, царящей на ее физических предприятиях, то ее телефонные агенты и Web-сайты должны стараться выразить то же самое настроение и отношение всеми доступными им способами

Бизнес в Internet эволюционирует и сам по себе По мере того как новизна посещения Web-сайтов и совершения электронных покупок теряет свою остроту, потребители становятся все требовательнее Как и в традиционной розничной торговле, некоторые фирмы стараются повысить ценность, внедряя инновации в сервисной сфере, другие же пытаются конкурировать по цене Одна из самых привлекательных характеристик сети для продавцов заключается в том, что сделки в ней намного дешевле, чем при продажах по телефону или при личном контакте, поскольку потребители многие операции вынуждены выполнять сами Однако розничные фирмы, стремящиеся предоставлять услуги по Internet на высоком уровне, признают, что их покупатели должны чувствовать себя так же комфортно, принимая решение в интерактивной среде, как будто они в реальном магазине, где можно внимательно осмотреть товар и получить консультацию продавца

Lands' End — компания, специализирующаяся на прямых продажах одежды, — стремится кардинально изменить способ продажи этих товаров через Сеть Компания очень заинтересована, чтобы ее клиенты начали использовать вместо телефонов Internet, потому что 250 млн каталогов в год, которые она печатает и рассылает, обходятся ей не менее чем в 43% от ее общих операционных издержек [28] Содержание телефонного сервисного центра со штатом в 3000 человек тоже обходится дорого Одно из нововведений компании в этом направлении — разработка и размещение в Web так называемой "личной модели", с помощью которой покупательницы виртуально примеряют и оценивают одежду Введя нужную информацию, потребители могут сами построить трехмерную модель, в которой будет воспроизведена их фигура, прическа, цвет волос и кожи, форма лица Затем одним щелчком мыши они могут одеть эту индивидуальную модель в выбранную ими одежду и осмотреть ее со всех сторон

Lands' End стремится органично объединить свой Web-сайт с телефонным центром точно так же, как раньше она добавила бесплатную телефонную линию к каталогам для заказов товаров по почте Находясь в Сети, потребитель связывается с агентом из телефонного центра, нажав кнопку обратного вызова на своем телефонном аппарате и введя номер, по которому агент может перезвонить Клиент может также щелкнуть мышью на кнопке для создания прямого текстового сообщения и пообщаться с агентом магазина в интерактивном режиме В обоих случаях браузеры потребителя и агента связаны, так что они, беседуя друг с другом, будут видеть одну и ту же Web-страницу Вот как прокомментировал это нововведение один из исследователей фирмы

> Мы хотели улучшить качество обслуживания потребителей В то время как некоторые сайты разрабатываются по принципу, чем сильнее сократить взаимодействие между людьми, тем более экономичным будет сайт, мы основывались на прямо противоположном мнении Еще несколько лет назад электронная торговля была новшеством Но теперь, когда люди привыкли к концепции интерактивных покупок, они желают большего Они стремятся к такому же уровню обслуживания, как при реальном посещении магазина или при использовании услуг традиционного телефонного сервисного центра Им нужны советы и доступ к компетентным торговым агентам [29]

Не каждое предприятие сферы услуг может работать исключительно на базе Internet [30] Этот вариант приемлем только для компаний, оказывающих услуги, основанные на информации и предоставляемые непосредственно через Web Если речь

идет о компаниях, предоставляющих услуги, направленные на человека, например, об авиакомпаниях и отелях, им по-прежнему необходимо, чтобы потребители лично приходили в то место, в котором предоставляется услуга Для них Web — это способ сформировать более близкие взаимоотношения с потребителями и в то же время свести к минимуму затраты на бронирование мест через посредников, таких как туристические агентства или специализированные телефонные центры Традиционным розничным торговцам, продающим товары, всегда нужны будут физические каналы распространения, необходимые для доставки продуктов потребителям В данном случае они имеют следующие варианты выбора либо продолжать работать исключительно через физическую сеть розничных магазинов, либо (как *Lands' End*) сосредоточиться на отборе товаров, маркетинге и принятии заказов, а функцию физического распределения передать сторонней фирме, специализирующейся на материально-техническом снабжении

С нашей точки зрения, будет вполне уместно завершить эту главу теми же словами, которыми мы ее начали — напоминанием о том, что технология в сфере услуг означает больше, чем просто использование Internet, независимо от того, насколько важным и захватывающим средством выглядит эта Сеть Во врезке "Менеджеру на заметку" речь идет о традиционных предприятиях розничной торговли, но из нее могут извлечь полезный урок и другие сервисные предприятия, столкнувшиеся с задачей освоения новых технологий

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

КАК СЛЕДУЕТ РЕАГИРОВАТЬ НА НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ТРАДИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ?

В прошлом жизнь розничных торговцев была намного проще. Они связывались с потребителями через свои магазины и продавцов, через торговые марки и упаковки, в которых они продавали товары, а также через магазинные витрины, рекламу и обычную прямую почту. Сегодня же, как утверждает профессор Реймонд Берк из университета штата Индиана, "существуют десятки новых способов привлечь и заинтересовать потребителей, и наиболее соблазнительны те, которые возникли благодаря новым технологиям". Однако, хотя несомненно, что технологии в будущем изменят способ общения розничных торговцев с потребителями, профессор предупреждает, что не все технические нововведения непременно будут эффективны и дадут желаемый результат.

Принять правильное решение о том, какие технологии следует взять на вооружение, а от каких разумнее отказаться, поможет анализ успехов и поражений в прошлом. Так, одной из наиболее громких историй успеха остаются тележки для покупок, введенные в употребление в 1936 году, которые в корне изменили метод совершения покупок и значительно повысили объем закупаемых товаров за одно посещение магазина. Еще одним примером может служить универсальный товарный код, введенный в 1970-х годах (хотя, следует отметить, поначалу его введение было довольно медленным). Сканирование кодов позволило значительно ускорить и уточнить процедуру расчета покупателей на кассе, а также стало для розничных торговцев богатым источником данных для проведения маркетинговых исследований.

Необходимо признать, что в неудачах внедрения новых технологий недостатка тоже нет. Взять хотя бы Checkout Channel — сеть из пятидюймовых цветных мониторов, которые размещались рядом с кассовыми аппаратами в продуктовых магазинах. В них непрерывным циклом демонстрировались программы канала CNN и реклама. Это нововведение не понравилось ни покупателям, ни кассирам. Уже через год эти

мониторы можно было увидеть всего в 840 магазинах, а в 1993 году внедрившая их компания *Turner Broadcasting* отказалась от этой идеи окончательно. Проект VideOcart тоже выглядел весьма многообещающим, когда его впервые запустили в 1989 году. Это была система беспроводных жидкокристаллических экранов и компьютеров, установленных на ручках тележек для покупок. На мониторе можно было видеть карту проходов между рядами, давалась информация о специальных предложениях и было видно, как человек перемещается по магазину. Однако стоимость такой системы для одного магазина составляла от 100 тыс. до 150 тыс. долл., и спустя четыре года, в 1993 году, ее производитель, установивший свою продукцию всего лишь в 220 магазинах, был объявлен банкротом.

Фирмы, специализирующиеся на технологических разработках, должны понять, что компании розничной торговли ждут отдачи от своих инвестиций и что для создания аппаратно-программных систем для них и для их установки и технического обслуживания требуются принципиально новые знания. С точки зрения потребителей многие технологии, по сути, усложняют, а не упрощают процесс совершения покупок. Людей также тревожит то, что технологии сбора данных начинают излишне активно вторгаться в их частную жизнь.

Профессор Берк предлагает вниманию компаний розничной торговли 10 руководящих принципов, основанных на результатах исследований, недавно проведенных лабораторией университета Индиана, а также другими научными и коммерческими институтами.

1. *Используйте технологии для создания немедленной и осязаемой выгоды для потребителей.* Если потребители не понимают с первого взгляда, как им поможет нововведение, они часто считают, что оно будет использовано в ущерб их интересам.
2. *Технология должна быть простой в использовании.* Подсчитано, что в среднем потребителям требуется 20–30 минут, чтобы научиться делать покупки в продуктовых Internet-магазинах, где есть текстовые программы. При этом, если в программе применяются трехмерные модели виртуальных магазинов, воспроизводящие физические магазины, на обучение уходит не более чем 2-3 минуты, поскольку этот способ намного нагляднее и более интуитивный.
3. *Очень важно качество исполнения: прототип, тестирование и усовершенствование.* Многие потенциально вполне жизнеспособные концепции терпят крах по причине плохого исполнения. Например, когда потребители использовали так называемый "видеокиоск" для выбора блюд в одном супермаркете, они постоянно приходили в отчаяние из-за отсутствия возможности распечатать составленное ими меню. Источник проблемы? Когда в принтере кончалась бумага, на экране не появлялось никакого сигнала, который сообщал бы об этом людям.
4. *Помните, что разные потребители реагируют на новые технологии по-разному.* Исследования свидетельствуют о том, что потребителей можно поделить на сегменты по их отношению к разным видам новых технологий и к их использованию.
5. *Создавайте такие системы, которые согласуются с тем, как потребители принимают решения.* Дизайнеры должны научиться как можно больше узнавать о поведении потребителей и наблюдать за ними в действии. Так, например, одна Internet-компания разработала систему для приобретения продуктовых товаров, в которой сухие завтраки были сгруппированы по основным ингредиентам: рис, кукуруза, пшеница и т.д. К сожалению, многим потребителям

оказалось очень трудно находить свои любимые марки этого продукта, потому что они просто не знали основных ингредиентов!

6. *Изучайте влияние технологий на то, что люди покупают и как они делают покупки.* Исследования, проведенные в Соединенных Штатах Америки, показывают, что Internet-магазины, основанные на использовании текстовых систем, более чувствительны к цене, чем те, в которых применяются виртуальные реалистичные изображения товаров. Так, в Швеции один продуктовый магазин провел эксперимент, варьируя цены на товары в зависимости от времени суток. В результате обнаружилось, что стратегия снижения цен к вечеру позволяет увеличить объем вечерних продаж на 40% и удвоить активность покупателей.

7. *Координируйте все технологии, касающиеся потребителя.* Независимо от того, каким образом потребитель контактирует с розничным торговцем — через Internet, с помощью каталога, по телефону или в физическом пространстве традиционного магазина, — все виды этого взаимодействия обязательно должны иметь определенные общие черты. Потребители ожидают, что фирма разными способами будет предлагать один и тот же набор товаров по одним тем же ценам в комбинации с компетентным и вежливым обслуживанием.

8. *Пересматривайте технологии, которые потерпели неудачу в прошлом.* То, что та или иная технология не оправдала надежд в прошлые годы, отнюдь не значит, что она не будет работать никогда. Улучшенные условия и более низкие цены нередко обеспечивают новые возможности для создания ценности продукта для сегодняшних потребителей.

9. *Используйте технологии для "подгонки" маркетинговых программ к индивидуальным требованиям потребителей.* Обслуживая всех потребителей совершенно одинаково, традиционные розничные торговцы загоняют себя в крайне невыгодное положение по сравнению с теми электронным торговцами, которые способны моментально адаптировать свои маркетинговые программы к потребностям индивидуальных покупателей, основываясь на данных о прошлых покупках или на другой полезной информации.

10. *Создавайте системы, усиливающие уже имеющиеся конкурентные преимущества.* Несмотря на важнейшую роль киберпространства в электронной розничной торговле, ограничения времени и пространства все же существуют. Есть потребители, которые не желают ждать, пока товар будет им доставлен (даже если предположить, что его вообще можно доставить). Некоторым кажется, что изображение и характеристики товара на экране компьютера не способны полностью компенсировать отсутствие возможности увидеть и потрогать реальную вещь. Традиционные компании розничной торговли должны использовать технологии для усиления характеристик, позитивно отличающих их от электронных конкурентов.

Источник. Основано на информации из статьи "Retailing: Confronting the Challenges That Face Bricks and Mortar Stores" (предоставлено Regina Fazio Maruca), *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 159–70.

Резюме

Технологии в сфере услуг выходят далеко за пределы информационных технологий, несмотря на то, что они нередко играют в современной жизни центральную роль Менеджеры сервисных фирм должны также следить за разработками энергетических технологий, биотехнологий, проектирования и дизайна, производственных и операционных процессов и технологий материалов Изменения в одной сфере часто оказывают волновой эффект на другие сферы и требуют для раскрытия своего полного потенциала поддержки других технологий Каждый раз, когда технологии меняются, создается угроза для привычных, устоявшихся методов ведения бизнеса и благоприятные условия для внедрения новых методов обслуживания Менеджеры должны постоянно следить за ведущимися разработками, определять их потенциальное влияние Фирмы-лидеры часто стремятся к эволюции в использовании новых технологий с максимальной выгодой для себя

Несмотря на то, что в последнее время наблюдается быстрое развитие электронной коммерции, мы все еще находимся на начальной стадии так называемой Internet-революции Эксперты продолжают спорить, каким будет ее окончательное влияние на бизнес Очевидно, что многие потребители сегодня предпочитают переходить от личного контакта с поставщиками в фиксированных помещениях, работающих в определенные часы, к отдаленным контактам, возможным из любого места и в любое время По мере того как все больше домохозяйств приобретают компьютеры и подключают их к Internet, электронная торговля и сервис будут, по всей вероятности, расширяться Однако это отнюдь не означает, что близок конец деятельности традиционных предприятий розничной торговли в том виде, в котором мы ее очень хорошо знаем Иными словами, хождение по магазинам для приобретения многих видов товаров и услуг по-прежнему сохранит свою привлекательность как возможность общения

В сфере предоставления услуг, направленных на человека, личное посещение потребителем сервисного предприятия будет необходимым всегда Особенно важен в данном случае характер и качество обслуживания. В сфере предоставления услуг, направленных на объекты собственности человека (к которой относится и розничная продажа), могут потребоваться новые физические каналы распространения, поскольку все больше и больше потребителей предпочитают покупать такие услуги с помощью щелчка мыши, а не в традиционных сервисных предприятиях Наиболее вероятным сценарием развития событий представляется то, что контракты на выполнение функций распространения и доставки потребители будут заключать со сторонними специализированными фирмами, досконально освоившими методику эффективного материально-технического снабжения в бизнесе, т е в транспортировке и управлении грузами и информационных технологий

Услуги, основанные на информации, наоборот, по мере наступления Internet полностью преобразуются. Главный вопрос в данном случае заключается в том, сколько времени потребуется, чтобы привлечь потребителей, предпочитающих существующие сегодня системы, основанные на тесном контакте с поставщиком услуг (как, например, при предоставлении розничных банковских услуг) и не видят причин для изменений В этом случае спланировать эффективные стратегии для постепенного, но, возможно, более длительного, перехода к новым способам обслуживания фирмам поможет постоянное наблюдение за разными технографическими сегментами

Основной целью современных систем предоставления услуг должно быть предложение потребителям более широкого выбора с учетом того, что некоторые люди склонны к личным контактам, в то время как другим больше нравятся телефонные контакты с человеком — консультантом или продавцом, а третьи предпочитают анонимность и

высокую степень контроля, которые обеспечиваются при неличностных контактах, например, при заказе товаров почтой или через Web-сайт Покупая товары или услуги, некоторые потребители предпочитают лично прийти в традиционный магазин, чтобы непосредственно осмотреть товары, которые их интересуют, или лично обсудить характеристики услуги с компетентным продавцом Другим людям будет вполне достаточно позвонить по бесплатной линии и заказать вещь или услугу, которую они выбрали благодаря рекламе, а третьей группе потребителей нравится выбирать покупки из красиво напечатанного каталога и заказывать его по телефону или почте. И наконец, сегодня быстро растет численность потребителей, чувствующих себя весьма комфортно, выбирая и покупая товары и услуги через World Wide Web В каждом случае, хотя основной продукт остается неизменным, значительные различия в используемых системах доставки означают, что в целом опыт сервисного контакта сильно меняется, поскольку степень контакта резко сокращается

ВОПРОСЫ

1. Почему сервисные компании должны внимательно следить за разработками новых технологий?
2. Каким образом изменения в технологиях и в обществе повлияли на эволюцию компании *Sears*?
3. Каким образом структурные схемы способствуют повышению эффективности использования технологий рабочих методик и информационных технологий?
4. В чем различие между Internet-приложениями, используемыми в сфере предоставления услуг, направленных на человека и на предметы собственности человека, и теми, которые используются при предоставлении услуг, направленных на сознание человека, и услуг, основанных на обработке информации? Приведите примеры
5. Какие, на ваш взгляд, этические проблемы возникают в результате бурного развития электронной коммерции?
6. Какими различиями между адаптивной и трансформационной стратегиями может воспользоваться традиционная фирма, стремящаяся внедрить в свою бизнес-деятельность Internet?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Назовите шесть разных технологий, описанных в этой главе, и расскажите о конкретных случаях, когда успешное применение одной технологии зависит от одной или нескольких других
2. Подготовьте иллюстрации применения электронного "цветка услуги" в следующих сервисных компаниях. в розничном банке, в гостинице; в фирме, специализирующейся на грузовых перевозках; в агентстве по страхованию автомобилей В каждом случае сделайте схематический рисунок цветка, каждый лепесток которого отображает соответствующие виды деятельности, в общем составляющие расширенный сервисный продукт.
3. Выберите какую-либо сервисную сферу с большим количеством конкурентов и посетите Web-сайты четырех разных фирм, работающих здесь Сравните их возможности и качество исполнения, включая легкость навигации. Какие вы

сделаете выводы относительно стратегической роли этих сайтов для создавших их компаний?

4. Представьте, что вы — консультант давно существующей фирмы розничной торговли, которая очень хочет, чтобы ее потребители переключились с обслуживания в традиционных магазинах и в телефонных центрах на обслуживание через Web-сайт. Объясните, каким образом результаты исследований на основе технографической сегментации помогут фирме разработать правильную стратегию и наметить разумные цели.

КОММЕНТАРИИ

1. James L Heskett, W Earl Sasser, Jr., Christopher W L Hart, *Service Breakthroughs* (New York. The Free Press, 1990), p. 181.
2. Justin Fox, "How New Is the Internet, Really?", *Fortune*, November 22, 1999, p 176, 180.
3. Подробное обсуждение темы технографических сегментов представлено в работе Mary Modahl, *Now or Never. How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers* (New York: Harper Business, 2000)
4. A Parasuraman, "Technology Readiness Index [TRI]· A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", *Journal of Service Research*, May 2000, p 307–320.
5. Jennifer Reingold, Marcia Stepanik, Diane Brady, "Why the Productivity Revolution Will Spread", *Business Week*, February 14, 2000, p. 112–118
6. Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business, 1993), p 90.
7. Ibid.
8. Ron J. Ponder, "Federal Express· Quality Improvement Program", in Christopher H Lovelock (ed), *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 274.
9. Brian O'Reilly, "They've Got Mail", *Fortune*, February 7, 2000, p. 100–112.
10. Peter L Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk* (New York: Wiley, 1996).
11. George Gilder, "Into the Telecosm", *Harvard Business Review*, March–April 1991, p. 150.
12. Larry Downes, Chunka Mui, *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
13. Stephen Schnaars, *Megamistakes: Forecasting and the Myth of Rapid Technological Change* (New York: The Free Press, 1989).
14. Gregory Hackett, "Investment in Technology: The Service Sector Sinkhole?", *Sloan Management Review*, Winter 1990, p. 97–103.
15. Regis McKenna, "Real-Time Marketing", *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 87–98
16. Примеры некоторых ранних прогнозов можно найти в работах Robert A. Petersen, Sridhar Balasurbramanian, Bart J. Bronnenberg, "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, April

1997, p. 329–346; Raymond R. Burke, "Do You See What I see? The Future of Virtual Shopping", *Journal of the Academy of Marketing Science*, April 1997, p 352–362.

17. John Deighton, "Commentary on 'Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, April 1997, p 347–351.
18. Larry Downes, Chunka Mui, *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), p 5
19. Wendy Zellner, "A Site for Soreheads", *Business Week*, April 12, 1999, p. 86.
20. Laura Cohn, Diane Brady, David Welch, "B2B: The Hottest Net Bet Yet?", *Business Week*, January 17, 2000, p. 36–37.
21. Philip Evans, Thomas S. Wurster, *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy* (Boston Harvard Business School Press, 2000).
22. "e-Marketplaces Will Lead U.S. Business eCommerce to $2.7 trillion in 2004, Acording to Forrester", Пресс-релиз *Forrester Redearch*, February 7, 2000.
23. Steven Kaplan, Mohanbir Sawhney, "Ethics: The New B2B Marketplaces", *Harvard Business Review*, May–June 2000, p. 97–103.
24. Данный раздел основан на работе Ward Hanson, *Principles of Internet Marketing* (Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000), p. 131–141.
25. Larry Downes, Chunka Mui, *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), p 45. (*Примечание.* Согласно этим же данным, называется цена в 0,68 долл. за сделку по телефону, но в данном случае она зависит от типа используемой телефонной технологии. Так, операции, которые проводятся в особых технических условиях, например, банком, обслуживающим клиентов исключительно по телефону, таким как *FirstDirect*, стоят значительно меньше.)
26. Clayton M. Christensen, Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing", *Harvard Business Review*, May–June 2000, p. 107–114.
27. Ranjay Gulfti, Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review*, May–June 2000, p. 107–114.
28. Mary Modahl, *Now or Never: How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers* (New York. Harper Business, 2000), p. 201.
29. George V. Hulme, "Help! Companies Are Turning to Teir Call Centers to Improve Customer Service on the Web", *Sales and Marketing Management*, February 2000, p. 78–82.
30. Jon Anton, "The Past, Present and Future of Customer Access Centers", *International Journal of Service Industry Management*, February 2000, p. 120–130.

Органиграфы: иллюстрация работы компании

Генри Минцберг, Людо Ван дер Хейден*

Новый творческий подход к схематическому отображению организационных структур помогает менеджерам увидеть важнейшие взаимосвязи, а также конкурентные преимущества своей компании.

Посетите любую организацию, – только не красивые, чистые офисы руководителей компании, а производственные подразделения, конструкторское бюро или отдел продаж – и хорошенько присмотритесь к ее работе. В одном углу собралась группа людей, которые живо обсуждают проблемы материально-технического снабжения, в другом – кто-то ведет переговоры по Internet с клиентом, находящимся на другой стороне земного шара. Куда бы вы ни взглянули – везде передвижение людей и предметов, траектории которых то и дело пересекаются. Итак, перед вами мгновенный снимок компании в действии.

Но если вы попросите представить вам наглядное отображение работы этой же компании, то, скорее всего, получите статичную схему организационной структуры, состоящую из маленьких прямоугольников, расположенных в определенном порядке. В ней будут указаны фамилии и должности сотрудников, но о самой компании – о ее продукции, о процессах, о клиентах и, возможно, даже о сфере ее деятельности – схема расскажет вам очень немногое. Честно говоря, намерение с помощью схемы организационной структуры познакомиться с компанией очень похоже на использование списка муниципальных служб для того, чтобы не заблудиться в новом городе.

По сути, организационные схемы – это фотоальбомы наших компаний, но они показывают только то, что все мы очарованы менеджментом. Неудивительно, что в современном мире они становятся ненужными. По мере отмирания традиционных иерархических структур и появления вместо них новомодных – часто очень сложных – организационных форм, люди все больше хотят разобраться, как работают их компании. Как взаимосвязаны структурные подразделения? Что объединяет процессы и людей? В каком направлении движутся информационные потоки? Ответы на эти вопросы не только помогают человеку определить свое место в этой огромной системе, но и позволяют выявить всевозможные конкурентные преимущества.

Последние несколько лет мы активно экспериментировали с новым способом наглядного отображения, а следовательно, и понимания деятельности организации. Мы назвали свое изобретение (методику) *органиграфами*, взяв за основу слово *органиграмма*, которое во французском

---

* *По работе Henry Mintzberg, Ludo Van der Heyden, "Organigraphs: Drawing How Companies Work", Harvard Business Review, September–October 1999.* *Copyright © 1999 by the President and Fellows of Harvard College. Все права защищены.*

языке используется для обозначения организационной схемы. В своих органиграфах мы не отказываемся от схематических прямоугольников, но в них также используются новые элементы, которые называются центрами и паутинами. Такая форма, по нашему мнению, отображает огромное разнообразие способов, на основе которых люди организовывают сегодня свою работу. Органиграфы — это не просто иллюстративные схемы, это карты. На них указываются не отдельные люди или их должности; они дают общее представление о территории компании, о ее "горах", "реках" и "городах", а также о "дорогах", соединяющих все это.

Мы составили органиграфы почти для десятка компаний и обнаружили, что они намного лучше, чем традиционные схемы, отображают, что представляет собой организация, почему она существует и чем именно занимается. Наши органиграфы способны продемонстрировать, *как* работает та или иная компания, отображая важнейшие взаимосвязи между людьми, продуктами и информацией. Более того, руководители используют наши органиграфы для обсуждения наилучших способов управления операциями компании и поиска наиболее подходящих стратегических возможностей — точно так же, как путешественник использует карту для того, чтобы выбрать самый удачный маршрут.

Взгляните на рис. 1. На нем изображен органиграф нефтехимической компании. Он показывает, что компания работает по традиционной производственной цепочке: сырье добывается или приобретается, возможно, по бартеру, после чего перерабатывается и продается. Именно по такой схеме работает большая часть нефтеперерабатывающих компаний. На органиграфе также отображено, что химическое подразделение компании связано с этой цепочкой более сложным, "сетевым" способом (паутиной), поскольку оно забирает нужный продукт со стадии переработки и поставляет его на следующую стадию, в газовые насосы. И если последовательными взаимосвязями бизнеса логично было бы управлять из централизованного планового отдела, то раз схема включает такие сложные "паутинные" взаимосвязи — с необходимостью вести переговоры об отпускных ценах и т.п., — требуется децентрализованный подход. Возможность наглядно представить такие взаимосвязи помогает компании осознать необходимость разных управленческих подходов.

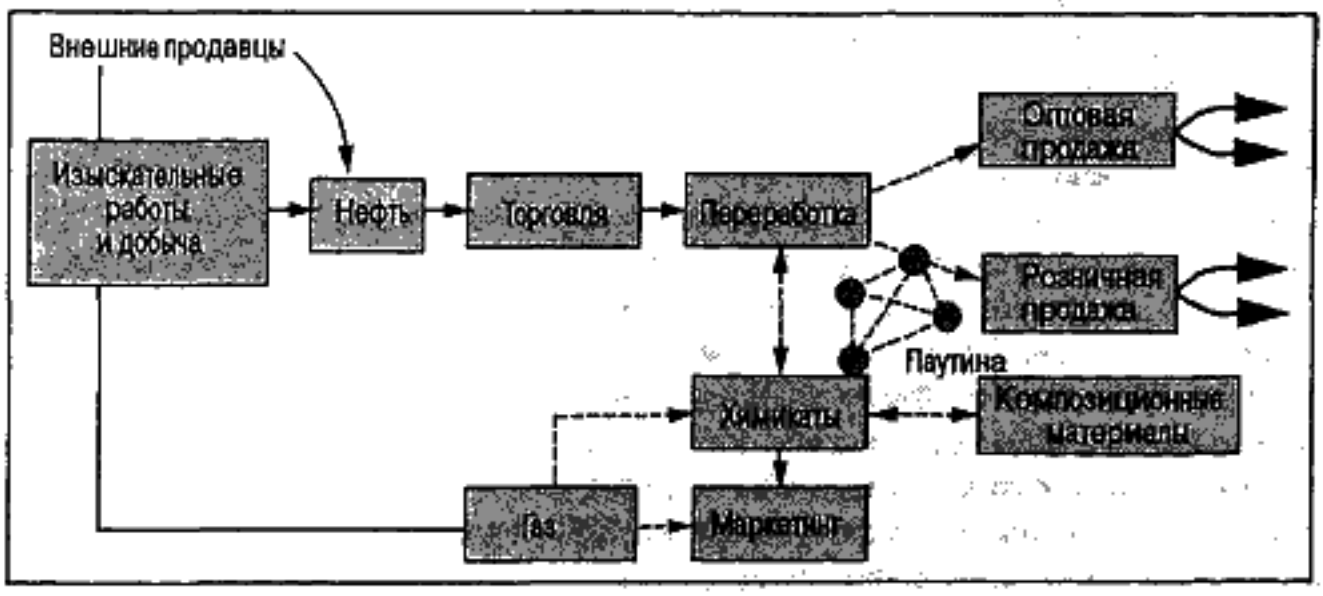


Рис. 1. Органиграф нефтехимической компании

То, что компании сегодня нуждаются в принципиально новом способе наглядного отображения своей организации — идея вряд ли новая. Еще в 1993 году в одной из статей *Business Week* высказывалось предположение, что компании начали заменять свои традиционные организационные схемы рисунками, напоминающими взрыв звезды, трилистник или пиццу. Некоторые комментаторы даже предлагали перевернуть организационную схему "с ног на голову", так, чтобы

операционный персонал был наверху, а руководство — в самом низу Но, к сожалению, таким способом можно добиться только более наглядного отображения проблем работников высшего управленческого звена Органиграфы представляют собой принципиально новый взгляд на наши компании Это рисунки, которые отображают реальные предприятия и их возможности

Основные формы организации

В органиграфах используются два по сути традиционных компонента Первый — это *совокупность* Каждая организация представляет собой совокупность отдельных элементов, таких как машины или люди Иногда эти элементы практически не связаны между собой, и поэтому они остаются тем, чем есть, — составляющими совокупности Товары в складском помещении, например, ждут своего часа как независимые предметы, готовая продукция на заводе тоже ожидает времени отправки заказчику Многие сервисные компании, работающие в сфере предоставления профессиональных услуг, например юридические фирмы, функционируют как совокупности, поскольку специалисты в них контактируют почти исключительно только со своими клиентами То же самое можно сказать о подразделениях крупной компании-конгломерата или профессорах обучающих студентов и проводящих исследования в университете все они функционируют достаточно независимо друг от друга Они слабо взаимосвязаны в неком сообществе или группе людей Такие совокупности, как правило, пользуются общими ресурсами помещениями, фондами, менеджментом, в противном случае их нельзя было бы рассматривать как единую организацию Но, с другой стороны, они действуют практически самостоятельно

В более общем смысле, однако, организации существуют не для того, чтобы содержать в себе совокупности, а для соединения отдельных элементов И такое соединение обычно отображается в органиграфе второй традиционной формой — *цепочкой* Материалы завозятся на завод для переработки в компоненты оборудования, которые затем передаются для предварительной сборки, затем для окончательной, и, наконец, готовая продукция отгружается потребителю Типичным примером такого линейного связывающего процесса служит конвеиер автомобильного завода — в нем преобладают именно цепочечные взаимосвязи Действительно, понятие цепочки настолько укоренилось в воображении и способе отображения любого бизнеса, что многие менеджеры сегодня описывают свои стратегии как цепочки ценности, а операции по материально-техническому снабжению — как цепи поставок

Преобладание данного понятия в деловом мышлении, несомненно, вполне объяснимо Поскольку цепочки линейны, они способствуют стандартизации, следовательно, повышают надежность процесса С их помощью можно понять и систематизировать многие сложные процессы, из которых состоит сегодня бизнес Только представьте автомобильный завод без цепочек! Однако можно ли с помощью этого явления в полной мере описать деятельность и взаимоотношения внутри компании? По всей вероятности, нет Вспомните тихий гул и суматоху офиса, занимающегося непосредственным обслуживанием клиентов, или неожиданные "повороты" в процессе разработки нового продукта А как насчет аэропортов и торговых центров? Организации, подобные этим, с нашей точки зрения намного лучше описывать другими способами — с помощью таких понятий, как центры и сети (паутинки)

Начнем с центров *Центр* выполняет роль координирующего ядра Это любая физическая или концептуальная точка, вокруг которой вращаются люди, предметы или информация Центром может быть здание (например, школа или аэропорт), машина (например, компьютер), менеджер (например, футбольный тренер) Им могут быть основная сфера компетенции, как, скажем, оптика для компании *Canon* или сварка и изоляция для компании *3M* Фактически, организации, которые мы обычно изображаем в виде цепочки, могут также считаться центрами Нарисуйте большой круг

вокруг завода, включая его конвеиер (цепочку), и все это вместе будет выглядеть как центр, к которому стекаются комплектующие и люди и из которого появляется та или иная продукция

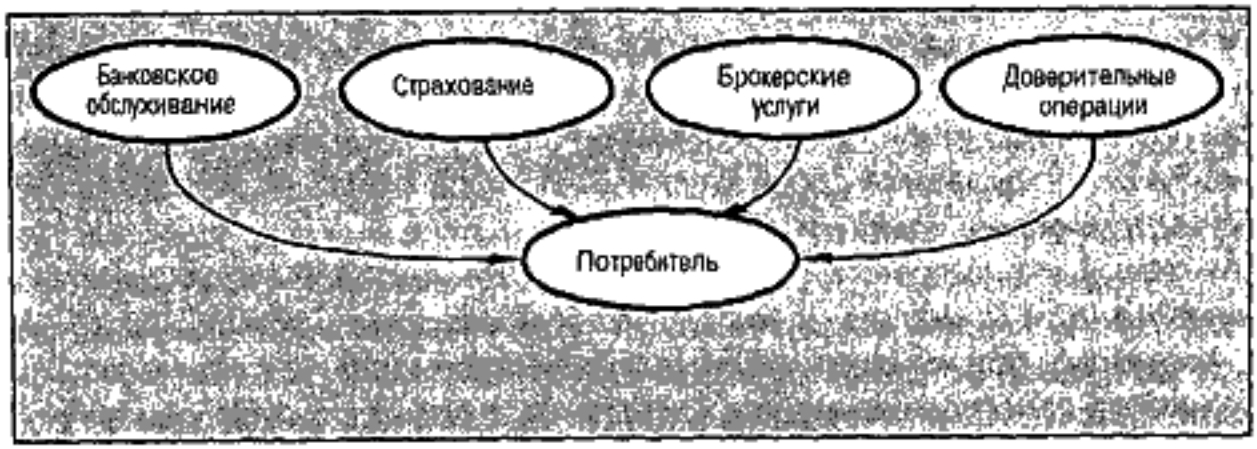
Центры отображают движение к (и от) одной фокусной точки, однако зачастую взаимосвязи намного сложнее И тут на сцену выходят *сети* (т е паутина) Нам постоянно приходится сталкиваться с напоминаниями, что мы живем в вех сетей, в которых различные "узлы" — люди, команды, компьютеры или что-либо еще — связываются между собой всевозможными способами Сети, как мы убедимся далее представляют собой паутину без центральных точек, коммуникации в которых неограниченны, а движение людей и идей непрерывно

Возьмите, например, разработку нового продукта На начальной стадии в круг действующих лиц общающихся друг с другом, — нередко весьма окольными путями — входят менеджеры, инженеры, продавцы и потребители Любои сложный проект в наши дни можно рассматривать как паутину Подумайте, как организовываются крупные массовые мероприятия, например, Олимпийские Игры, или как создается кинофильм Все одновременно общаются со всеми, причем часто с весьма креативными и непредвиденными результатами

Новая терминология, предложенная в связи с появлением органиграфов, позволяет расширить наше видение организаций, более того, она способна расширить даже наше понимание сути стратегического направления развития компании Рассмотрим, например, органиграфы канадского банка (рис 2) Многие годы эта компания являла классический пример так называемой "ячеечной" организации, которая предоставляла потребителям разные услуги, такие как страхование и брокерские услуги, совершенно отдельно одну от другой Однако позже, когда обмен информацией и перекрестная продажа разных услуг стали необходимыми условиями для успеха в конкурентной борьбе, банк начал изучать другие пути организации Один из них заключался в том, чтобы назначить представителей компании — персональных консультантов по финансовым вопросам, — которые будут работать с клиентами по всем направлениям и обеспечивать комплексное обслуживание Такие консультанты фактически становятся для потребителя центрами Другой вариант состоял в том, чтобы разместить специалистов из разных сфер банковской деятельности в смежных офисах, чтобы они работали сообща и обслуживали клиентов, передавая их "из рук в руки" Таким образом, представители разных служб банка, обслуживая клиентов, могли работать как команда — или как паутина Несомненно, эти варианты решений были доступны для банка и без органиграфов, но новая терминология и наглядные изображения позволили отчетливее представить каждый из них

Учитывая преобладание в современных организациях описанных выше центров и сетей-паутин, определим, каково же сегодня место традиционных организационных схем В традиционной организационной блок-схеме все элементы отображаются в отдельных прямоугольниках, соединенных вертикально, т е цепью, отображающей полномочия А если мы видим организацию так, то разве удивительно, что в последнее время мы становимся свидетелями таких многочисленных реструктуризаций, слияний и передач тех или иных операций сторонним компаниям? Все эти изменения прежде всего свидетельствуют о перетасовке прямоугольников традиционной организационной схемы на бумаге, зачастую не предваряемой тщательным анализом того, каким образом организация на практике ведет бизнес и создается ли в итоге ценность для нее и потребителей

На этом органиграфе изображена исходная структура банка. Каждый отдел действует как ячейка — составляющая совокупности и работает с клиентами отдельно



На втором органиграфе изображен один из стратегических вариантов. Все отделы связаны с консультантами по финансовым вопросам, действующими как центры, которые работают со всеми клиентами по любым направлениям

На третьем органиграфе проиллюстрирован еще один стратегический вариант. Представители каждого подразделения банка действуют сообща, как паутина, но работают с клиентами отдельно

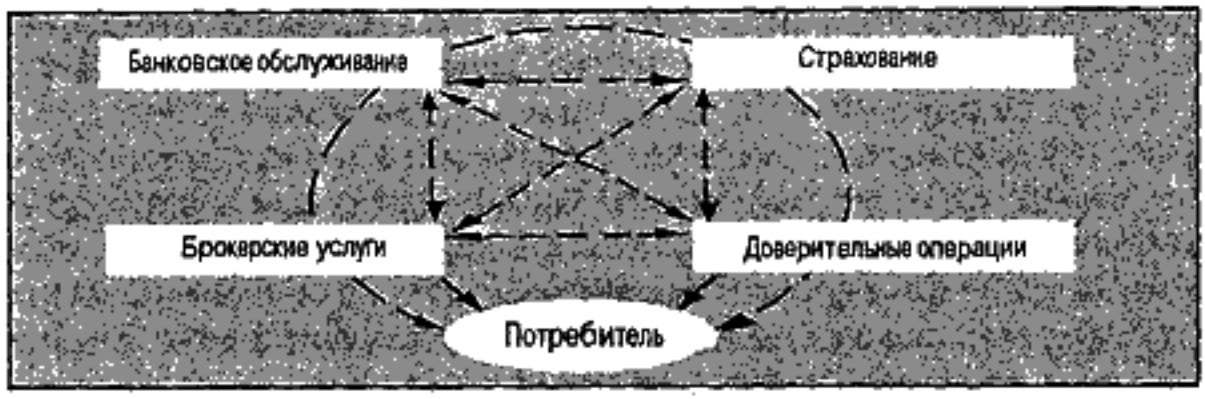


Рис. 2. Органиграфы канадского банка

Органиграфы в действии

Что же получается, если вы пытаетесь нарисовать органиграф, используя такие элементы, как совокупности, цепочки, центры и сети-паутины? Практически все становится на свои места. Такого понятия, как правильный органиграф, не существует. В отличие от традиционных организационных блок-схем с их строгими правилами расположения компонентов, органиграф требует от менеджеров

создания конкретной картины своей компании, для чего нередко необходимо иметь немалое воображение и свободу мышления. (Фактически в органиграфы, кроме совокупностей, цепочек, центров и паутин, можно включать и другие формы, если они несут определенную идею. Так, например, в некоторых органиграфах используется образ воронки, что позволяет отобразить цепочку, в которой происходит преобразование.) Для тех, кто привыкли делать все традиционным способом, органиграфы могут показаться запутанными и непонятными. Так, один менеджер, с которым нам довелось работать, сначала отказывался их составлять, говоря следующее: "Но мне нравятся традиционные организационные схемы. Когда что-то в моей компании идет не так, я точно знаю, к кому следует обратиться, чтобы исправить ситуацию". Вот оно — стремление всегда основываться на формальном распределении полномочий! Чтобы создать органиграф, вы должны признать, что эта схема основана не на именах и должностях (рис. 3), а на взаимосвязях и процессах (рис. 4).

Чтобы наглядно увидеть, как это действует, посмотрим на рис. 4, на котором изображен органиграф газеты. Любая газета черпает разнообразные материалы — новости, фотографии и т.п. — из внешней среды, общества. Сотрудники газеты изучают материалы, перерабатывают их и объединяют в единый документ. Затем этот документ направляют в типографию для размножения, и копии распространяются в том же обществе, причем во многих случаях среди людей, которые несут ответственность за информацию, поступившую в газету. Это касается прежде всего писем читателей в редакцию и рубричной рекламы.

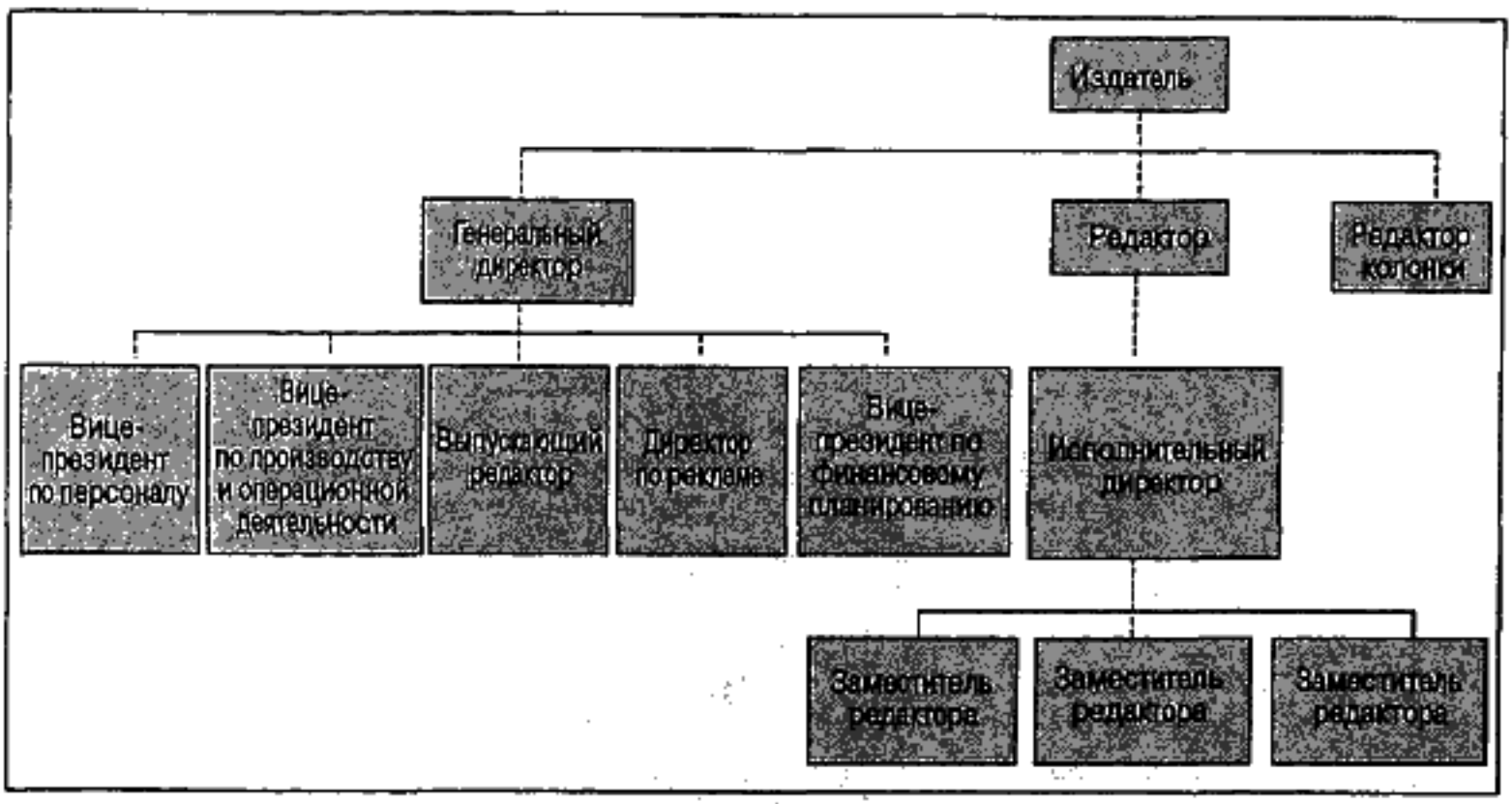


Рис. 3. Организационная схема газеты

На органиграфе газеты отображено, что основной поток деятельности данной организации представляет собой цепь, внутри которой сосуществуют другие формы. Взаимоотношения репортеров с обществом, например, можно рассматривать как паутину: обычный способ работы многих репортеров заключается именно в создании разветвленной сети источников информации. А вся газета может считаться центром, в котором объединяются данные самого разного характера — рубричная и другая реклама, письма в редакцию, статьи и т.д., которые после обработки распространяются в обществе, из которого были изначально получены. Различные

вспомогательные и административные функции, такие как, например, закупки и финансы, указываются в органиграфе за пределами центра, поскольку они не входят в основной линейный поток деятельности этой организации.

Насколько же эта картина отличается от традиционной организационной схемы! (Сравните с рис. 3.) Расположенные четкими рядами прямоугольники подразумевают, что организация состоит из независимых действующих лиц. Рекламодатели в схему даже не включены, зато отдел управления персоналом расположен таким образом, будто он находится в самом центре операционного процесса компании. Органиграф же, напротив, наглядно показывает, что именно рекламодатели являются как основными источниками содержания (как часть паутины), так и основными потребителями готового продукта, и отодвигает роль отдела кадров на задний план. Он также подчеркивает значимость отдельных видов деятельности, указывая, какие операции непременно должны выполняться самой компанией, а какие (например, печать и распространение газет) можно передать сторонним фирмам.

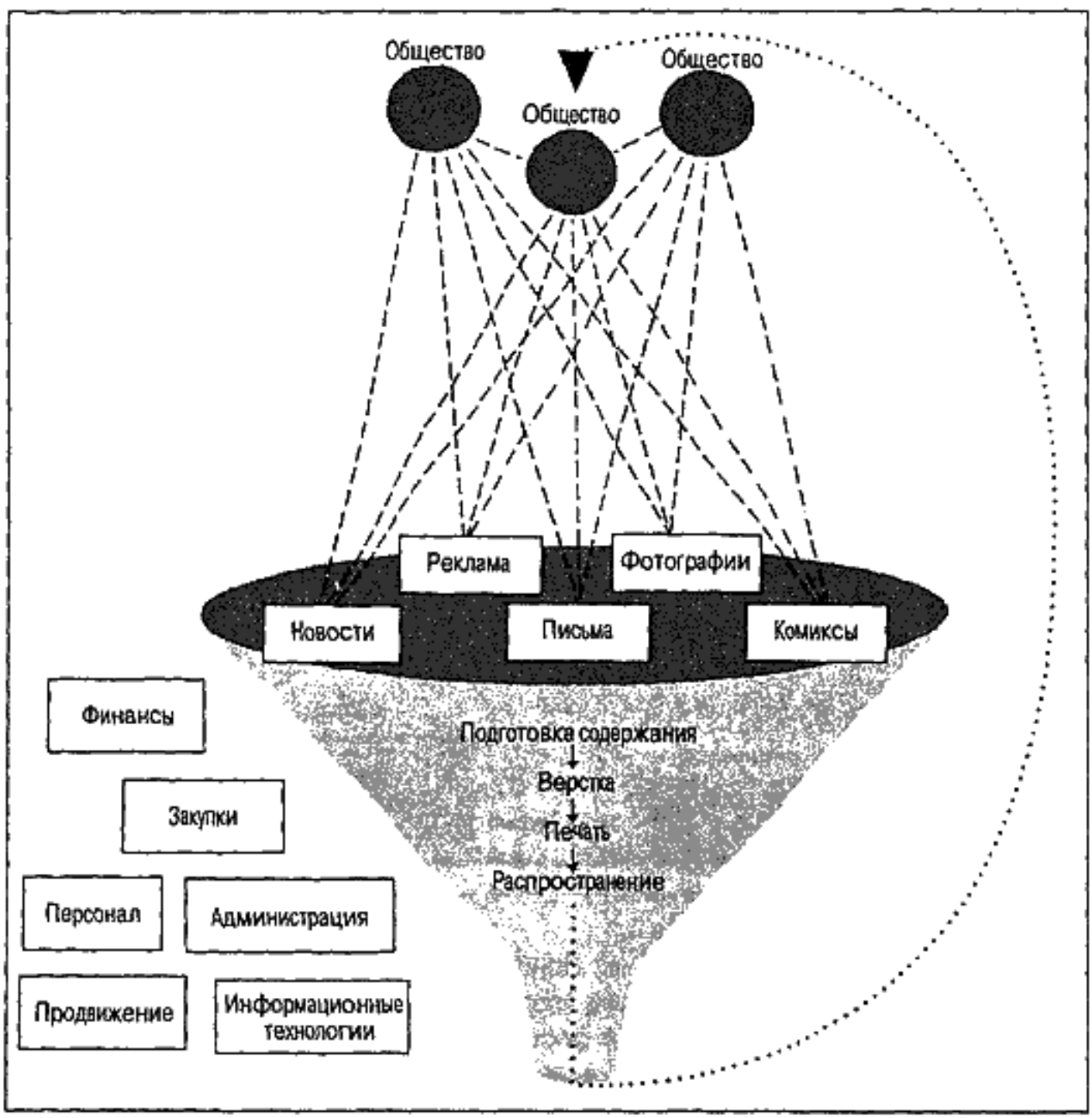


Рис. 4. Органиграф газеты

На рис. 5, на котором изображен органиграф британской компании — распространителя электромеханических компонентов *Electrocomponents*, вы видите совершенно иную картину. При посещении компании *кажется*, что она функционирует как паутина: автоматический аппарат выбирает разные предметы на огромном складе и отправляет их для упаковки. Однако эта деятельность, по сути, больше похожа на совокупность цепочек, поскольку каждый заказ принимается и выполняется в строгой последовательности.

В общем и целом, работа этой компании представляет собой цепь. *Electrocomponents* поставляет заказчикам тысячи товаров, которые есть в ее материальных запасах. Когда клиент делает заказ, продукцию забирают с полок на складе и в течение дня доставляют потребителю. Однако во многих случаях компания фактически объединяет разные организационные формы. Так, например, взаимоотношения компании с потребителями можно считать паутинными. Несколько раз в год *Electrocomponents* рассылает своим клиентам, в основном инженерам, каталоги. Они размещают заказы по телефону и, кроме того, могут воспользоваться тем же телефонным номером, чтобы получить консультацию или совет технического персонала компании.

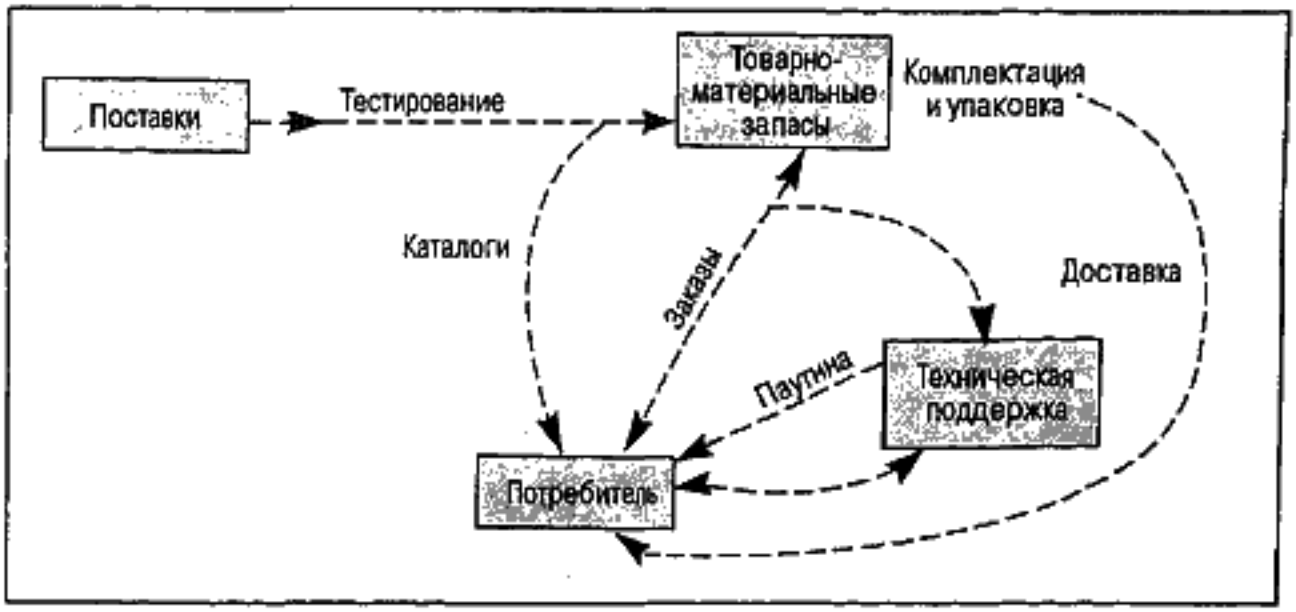


Рис. 5. Органиграф компании *Electrocomponents*

Данный органиграф, разработанный нами совместно с компанией *Electrocomponents*, позволил ее менеджерам выявить десяток новых возможностей для расширения бизнеса. "Рисунок заставил нас заново задуматься, в чем реально заключается основная сфера нашей компетенции, — вспоминает председатель правления компании Боб Лоусон. — И мы пришли к выводу, что она состоит в работе с корпоративными, а не с индивидуальными потребителями". В результате *Electrocomponents* решила значительно расширить сферу деятельности в Азии и усилить свой бизнес с использованием Internet. Органиграф помог менеджерам компании разработать логическую стратегию сегментирования своего каталога. Если раньше компания высылала только один вариант каталога, то сегодня она издает шесть специализированых версий. Органиграф также указал менеджерам на принципиально новую возможность продажи услуг по тестированию электромеханических компонентов. "С одного взгляда эта диаграмма помогла нам увидеть самые разнообразные новые возможности", — отмечает г-н Лоусон.

Гнездо организационных форм

Цепочки, центры, паутины и совокупности можно найти в большинстве организаций На рис 6, на котором изображен органиграф компании *Medecins Sans Frontieres* ("Врачи без границ") мы развиваем эту концепцию, изображая гнезда взаимосвязей центры внутри паутин в рамках совокупностей

На органиграфе наглядно отображена некоммерческая организация, которая разворачивает больницы скорой помощи в зонах бедствий и катастроф *Medecins Sans Frontieres* состоит из совокупности национальных офисов Общемирового головного офиса у нее нет, следовательно, нет центра Вместо этого генеральные исполнительные директоры национальных офисов периодически собираются для обсуждения текущих проблем, а когда возникает кризисная ситуация, сотрудники разных офисов общаются друг с другом неформально, образуя нечеткую, размытую паутину

Однако, с другой стороны, каждый национальный офис сам по себе является центром (самая большая фигура на рисунке) Каждый такой офис представляет собой фокусную точку для объединения специалистов, поставщиков, фондов и рабочих процедур Так, каждый офис хранит денежные пожертвования организации на своем банковском счете и имеет в своем распоряжении список врачей, готовых в случае необходимости отправиться на задание Когда возникает кризисная ситуация национальный офис объединяет все свои ресурсы — людей, оборудование и деньги, — после чего они транспортируются в зону бедствия Там создается больница — временная организация, также являющаяся центром, в которую поступают больные В данном случае каждый пациент тоже становится в своем роде центром, будучи конечным потребителем услуг различных работников сферы здравоохранения, лекарств и пищи

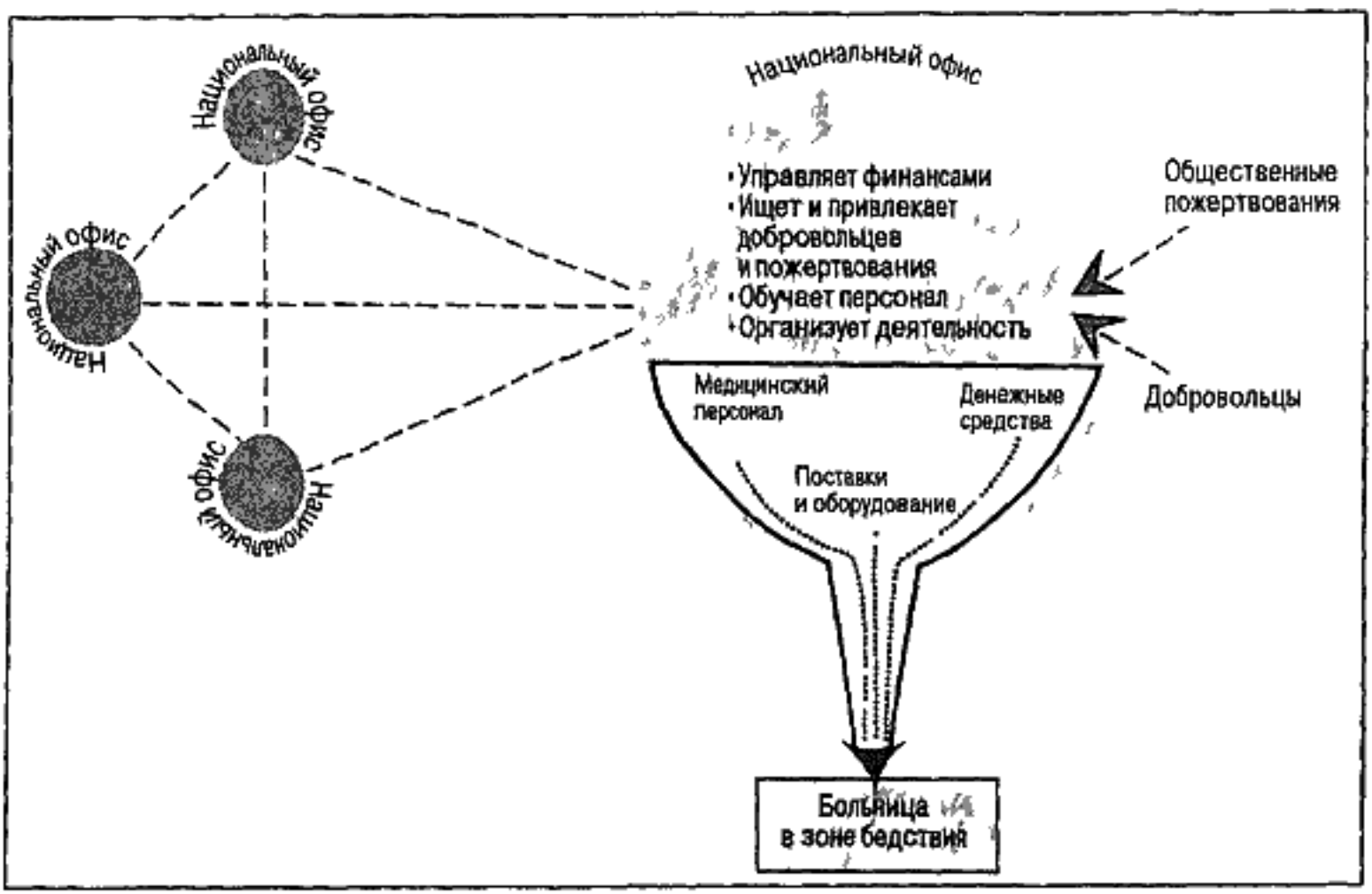


Рис 6. Органиграф компании *Medecins Sans Frontieres*

Этот органиграф показывает, что в данной некоммерческой организации существует четыре отдельные области деятельности

- национальный офис распределяет ресурсы, предназначенные для оказания помощи в зонах бедствия,
- этот офис также собирает данные ресурсы для проведения конкретной операции по предоставлению помощи,
- ресурсы для оказания помощи из национальных офисов до новой больницы передаются по цепи,
- больница предоставляет услуги здравоохранения

Данный органиграф четко показывает, с какими управленческими реалиями приходится сталкиваться некоммерческой организации Так, например, на рисунке можно увидеть, что задача рекламы и продвижения организации и сбора средств для нее возлагается на сами национальные офисы Нечеткая и непрочная паутина, которая служит "зонтом" для совокупности национальных офисов, организована не так, чтобы самостоятельно решать эти задачи Органиграф отображает функциональную автономию на местах, но в то же время подчеркивает необходимость активизации информационного потока между национальным офисом и зоной бедствия

Ключевая компетенция как центр органиграфа

Выше мы определили конгломерат как совокупность слабо связанных между собой предприятий Такая структура, несомненно, имеет смысл для сильно диверсифицированных организаций, особенно если компания-конгломерат разрослась за счет приобретения предприятий, работающих в несвязанных отраслях Подразделения такой организации формируют портфель, деятельность которого координируется центральным офисом, управляющим потоком капитала и устанавливающим финансовые стандарты производительности для всего портфеля

Но в наши дни понятие конгломерата уступило место концепции ключевой компетенции Она состоит в том, что компании, выпускающие множество товаров и занимающиеся разными видами деятельности (например, *Canon* или *3M*), которые выросли прежде всего за счет внутренних разработок новых продуктов, а не за счет приобретения других компаний, объединяются какими-то важными знанием, опытом или ресурсами В этом случае сферу компетенции можно рассматривать как *центр* организации, с которым связана вся ее деятельность.

Рассмотрим рис 7, на котором изображен органиграф *Frontec* – канадской компании с годовым объемом продаж около 130 млн долл (канадских) Компания была основана в 1986 году, и первоначально ее бизнес заключался в обеспечении персоналом и оборудованием военных станций дальнего обнаружения на Дальнем Севере. Впоследствии компания создала филиалы в других сферах, таких как строительство, управление отелями и аэропортами, а также установка коммуникационного оборудования на военном транспорте, – причем работает она преимущественно в отдаленных, опасных районах, часто с проблемными условиями материального снабжения. Служащим компании *Frontec* приходилось работать в непосредственном соседстве с белыми медведями – одна из операций проводилась недалеко от Северного полюса, а иногда они вынуждены лететь на вертолетах в пургу и непогоду Все это объясняет, почему первой основной сферой компетенции этой компании стало развитие персонала. Самая важная задача менеджеров высшего звена этой организации заключается в том, чтобы обеспечить выполнение любой работы на местах опытными и надежными служащими Эта задача выполняется с помощью тщательного отбора и развития основного персонала

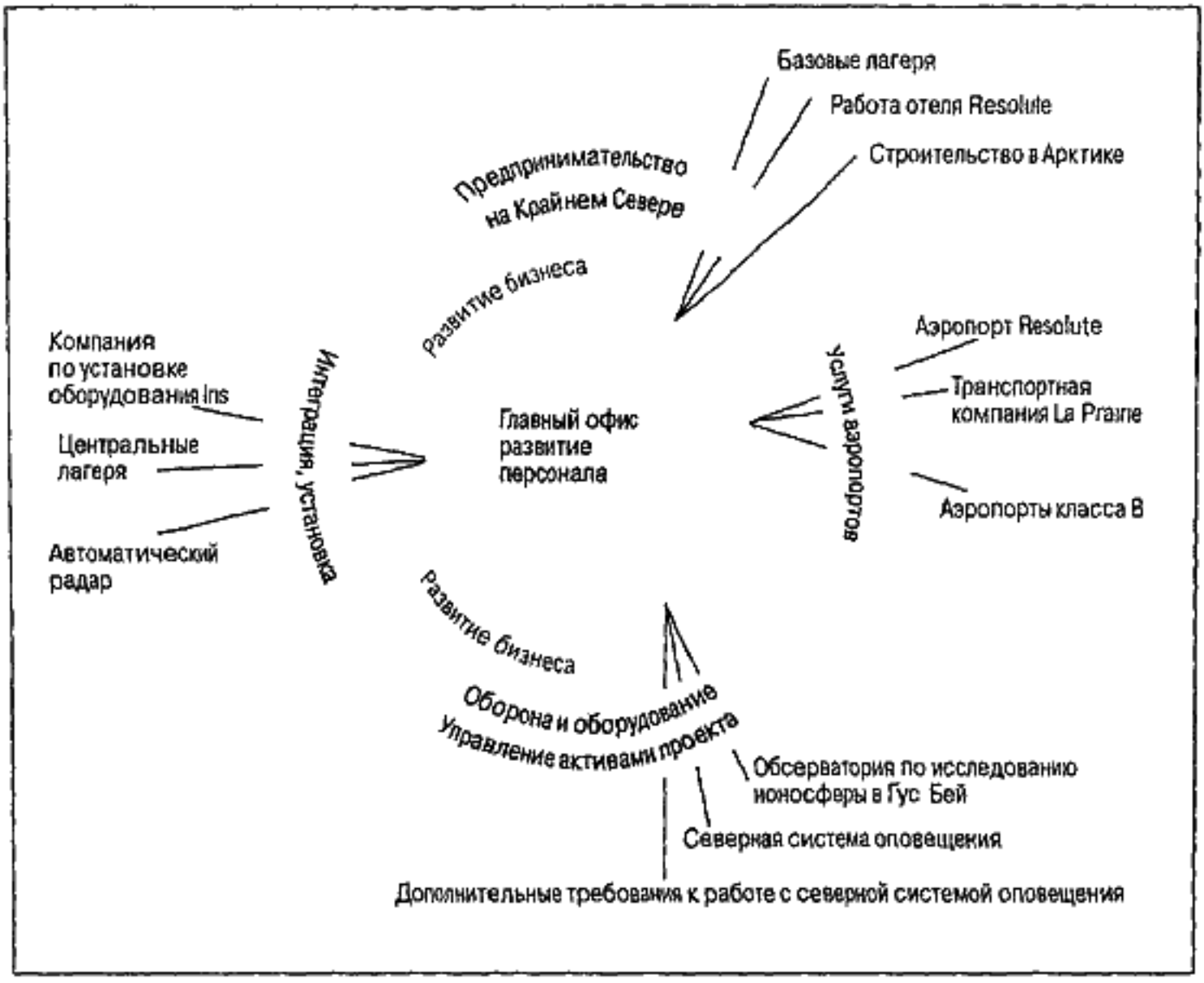


Рис. 7. Органиграф компании *Frontec*

Второй ключевой компетенцией компании является развитие бизнеса, — область деятельности, отображенная на органиграфе ближе к операциям на местах, чем развитие персонала Различные конкретные рискованные предприятия указаны вокруг компетенции, основанной на развитии бизнеса, подобно космическим спутникам или псевдонезависимым видам деловой активности, которые, как указано на рисунке, в свою очередь ассоциируются с различными конкретными категориями, такими как "Услуги аэропорта" и "Предприятия на Крайнем Севере"

Этот органиграф помог менеджерам высшего звена компании *Frontec* донести свой имидж как "поистине рискового предприятия" до совета директоров, привыкшего к более традиционным организациям Он позволил менеджерам наглядно проиллюстрировать характер компании, то, что ее организация основана на ключевых компетенциях, дающих ей возможность пробовать свои силы в новых и дерзких предприятиях в самых диких и неизученных уголках мира

Место управленческого персонала

Одно из наибольших преимуществ такого нового взгляда на организации заключается в том, что вы начинаете иначе смотреть на менеджмент в целом И это очень своевременно, не так ли? В традиционных организационных схемах менеджеры высшего звена всегда указываются на самом верху Но всегда ли это лучшее место для них?

Мы думаем, что нет С нашей точки зрения, само понятие "менеджмент высшего звена" уже давно оказывает пагубное влияние на организации и на поведение самих управляющих. Не следует забывать, что понятие "менеджмент высшего звена" – не более чем привычное словосочетание На деле менеджер высшего звена находится наверху только на схеме Руководители, которые видят себя на вершине своей организации, могут в действительности и не быть на вершине того, что в ней действительно происходит, они просто бывают слишком далеки от реальной работы, которую выполняет их организация

Каждая организационная форма предполагает наличие своей философии управления В совокупности, например, менеджеры стоят как бы в стороне от деятельности компании, наблюдая за ней и сравнивая результаты Так, в конгломератах исполнительные руководители наблюдают за работой разных подразделений при распределении средств По сути, их работа состоит в основном в том, чтобы принять правильное решение, какой отдел какие ресурсы получит

В цепочке начальник также стоит наверху, но в этом случае есть менеджер для каждого звена и общий менеджер Иными словами, цепочка управления накладывается на цепочку операций Цепочка операций при этой форме организации четкая и упорядоченная, а цепочка управления существует в основном для того, чтобы поддерживать этот порядок, т е для контроля

Но как только мы переходим к центрам и паутинам, менеджмент спускается со своего пьедестала Менеджмент оказывается в сердцевине, вокруг которой вращается деятельность организации, как можно увидеть на органиграфах компаний *Medecins Sans Frontier* и *Frontec* У менеджмента при этой организационной форме есть одно очень интересное свойство тот, кто оказывается в сердцевине, *становится* менеджером Так, например, если пациента больницы представить центром, то менеджером будет медсестра, а не врач и не руководитель по персоналу данной больницы Почему? Потому что именно медсестра координирует весь спектр услуг, которые сходятся на пациенте По сути, реальный смысл работы медсестры заключается именно в управлении, что означает, что менеджмент может выходить за пределы формальной подчиненности

Управление из центра в корне отличается от управления сверху. Так, если цепочка управляет, то центр координирует В цепочке служащие могут претендовать на расширение полномочий, центр же объединяет людей, которые наделены широкими полномочиями внутренне, по природе Как показано на органиграфе компании *Frontec*, центр объединяет все элементы при усилении основной компетенции организации

А каково же место менеджмента в паутине? На первый взгляд ответ неясен Но при более пристальном рассмотрении становится понятно, что хороший менеджмент действует по всей паутине В любой сети – будь то проект, альянс и т д – менеджеры должны быть *везде*. На практике это означает, что управляющий должен находиться большую часть времени не за своим рабочим столом, а в конструкторском бюро, в самолете, летящем в место расположения клиентов, в других местах, где выполняется реальная работа Если менеджмента нет в паутине везде, его нет нигде Паутина настолько подвижна, что управляющие не могут позволить себе всегда оставаться в центре В ней менеджеры должны постоянно перемещаться повсюду, как в буквальном, так и в переносном смысле, чтобы облегчать совместную работу и питать своей энергией всю паутину. Им приходится постоянно поощрять и стимулировать людей, которые сами знают, как следует выполнять свою работу и делают это хорошо

Кроме того, в паутине управляющим может быть каждый Любой, кто объединяет и координирует что-либо, фактически становится менеджером. Каждый служащий, должность которого официально не считается управленческой, будь то ученый в исследовательской лаборатории или продавец в магазине, может стать в паутине менеджером. (Для наглядности данного утверждения на рис 8 графически отображены четыре подхода к философии менеджмента.)

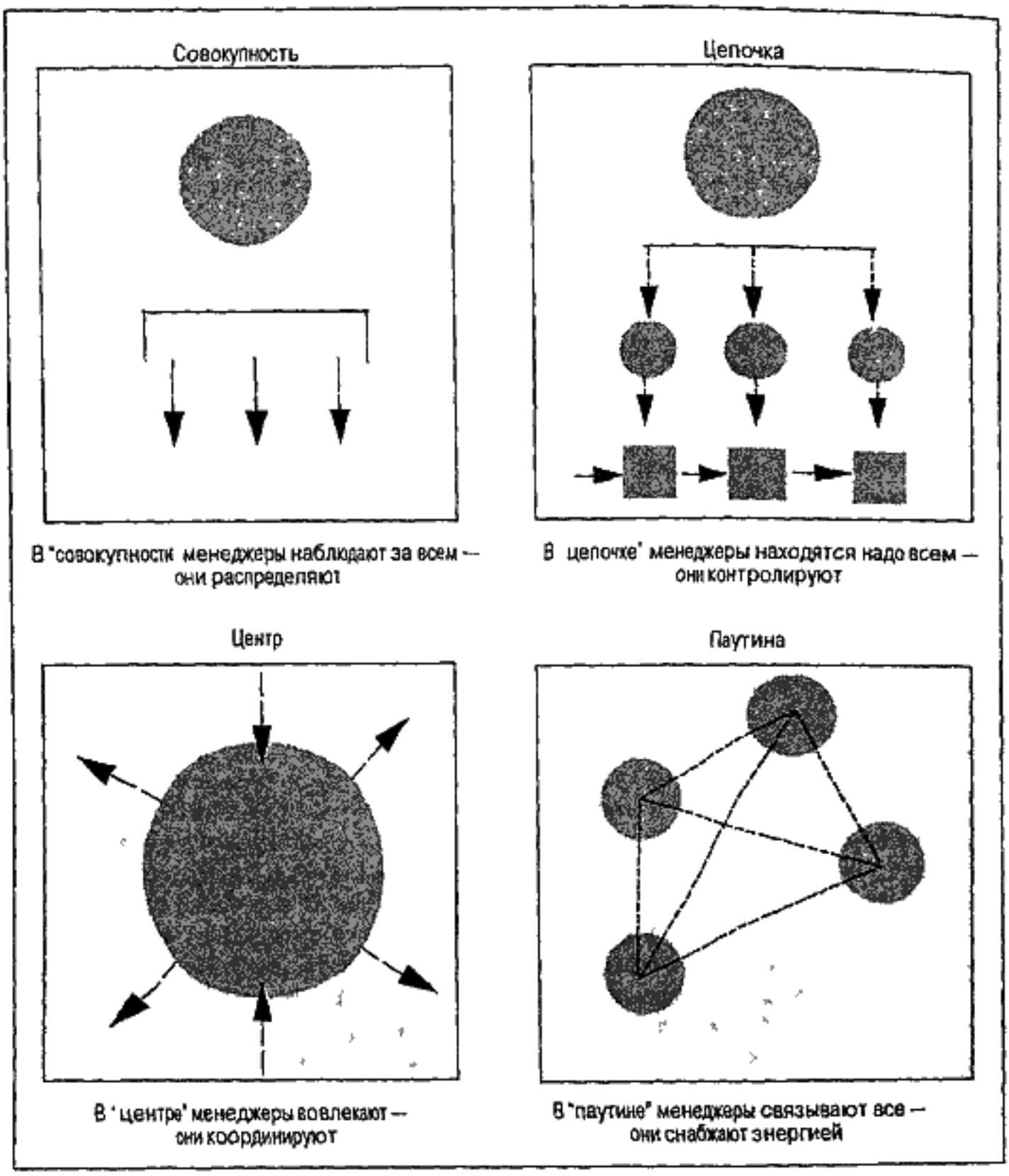


Рис. 8. Четыре подхода к философии менеджмента

В определенном смысле описанные выше четыре философии менеджмента — распределение в совокупности, контроль в цепочке, координация в центре и снабжение энергией в паутине — представляют собой очень удачные метафоры Цепи тяжелые, паутины легкие Центры, находящиеся посередине, могут взорваться, если ими неправильно управлять Если идешь по цепочке, то точно знаешь, куда придешь, только не следует пытаться свернуть! Найдите центр, и будете знать, откуда начинать и где заканчивать В совокупностях все иначе, поскольку начало и конец в них могут быть в совершенно разных местах Паутина же, наоборот, может повести вас любым путем, что

либо значительно повысит вашу гибкость, либо все чрезвычайно запутает (а часто и то, и другое одновременно)

Чтобы компания могла выжить в сегодняшней экономике, менеджмент должен быть в нужном месте, т е иными словами, в другом месте Не на вершине организационной схемы — кроме, конечно, предельно бюрократических организаций, работающих по четким программам и под жестким контролем, — а там, где наиболее полно выражается его суть либо в сердцевине, как в центре, либо повсюду, как в паутине В этом случае старые схемы также станут на свое место. Если рассматривать менеджмент услуг таким образом, мы сможем понять, чем он должен быть в действительности – слугой организации, а не ее целью

Как заставить работать цепочку прибыли в сервисе

Джеймс Хескетт, Томас Джонс, Гари Лавмен,
В. Эрл Сассер-мл., Леонард Шлезингер*

Когда в сервисной компании на первое место выводятся служащие и потребители, происходит кардинальный сдвиг в управлении и в оценке достижений Цепочка прибыли в сервисе придает "мягким" мерам характеристики "жестких", связывая такие понятия как прибыльность, приверженность потребителей и уровень их удовлетворенности, с ценностью услуг, созданных удовлетворенными, верными компании и высокопродуктивными работниками

Сегодня руководители высшего звена наиболее преуспевающих сервисных компаний затрачивают очень мало времени на установку целей повышения прибыли или увеличения доли рынка, что было святая святых для менеджеров в 1970-е и 1980 е годы Они понимают, что в новых экономических сервисных условиях центром внимания менеджмента должны быть сотрудники, работающие "на сцене", и потребители компании Успешные менеджеры сферы услуг сегодня уделяют огромное внимание факторам, повышающим прибыльность в этой новой сервисной парадигме инвестициям в персонал, в технологии, поддерживающие работников, действующих "на сцене", в улучшенные методы набора и обучения служащих, кроме того, вызывает интерес использование системы компенсации, основанной на эффективности труда работников каждого уровня Термины, которыми они описывают свое видение лидерства, очень отличаются от тех, которые обычно используются в корпоративной Америке Они говорят о "налете духовности" в организации, о "значимости мирского"

Все больше компаний, в том числе *Banc One, Intuit Corporation, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell* и *MCI*, знают, что, когда первостепенное значение в фирме уделяется служащим и потребителям, в ней происходит радикальное изменение отношения к управлению и оценке достижений Новая экономика услуг требует инновационных методов оценки Такие методы позволяют проецировать влияние уровня удовлетворенности, приверженности и продуктивности служащих на качество предоставляемых товаров и услуг, благодаря чему менеджеры могут повышать степень удовлетворенности и приверженности потребителей и оценивать соответствующее влияние на прибыльность и рост По сути, ценность верного на протяжении всей жизни потребителя может быть астрономической, особенно если добавить других клиентов, привлеченных его позитивными отзывами, к экономии затрат, связанных с удержанием потребителей, и учесть повторные покупки взаимосвязанных товаров Так, например, поток прибыли от постоянного потребителя пиццы на протяжении всей его жизни может составить до 8000 дол , от владельца автомобиля

* *Copyright © 1999 by President and Fellows of Harvard College Все права защищены*

Cadillac — 332 тыс долл , а от корпоративного покупателя конкретной марки коммерческого самолета — буквально миллиарды долларов

В сервисе концепция цепочки прибыли, разработанная на основе анализа деятельности наиболее преуспевающих сервисных компании, придает "мягким" мерам характеристики "жестких" Это помогает менеджерам направлять новые инвестиции на повышение уровня обслуживания и удовлетворенности и достигать максимального эффекта в конкурентной борьбе, все больше расширяя разрыв между лидерами в тои или иной сфере услуг и просто их довольно успешными конкурентами

Цепочка прибыли в сервисе

Цепочка прибыли в сервисе устанавливает взаимосвязи между прибыльностью и приверженностью потребителеи и удовлетворенностью, приверженностью и продуктивностью служащих Связи в этой цепочке состоят в следующем прибыль и рост компании стимулируются прежде всего приверженностью потребителей, приверженность потребителей — это прямой результат высокой степени их удовлетворенности, на удовлетворенность сильно влияет ценность услуг, предоставляемых потребителям, ценная услуга создается удовлетворенными, приверженными компании и продуктивными служащими в свою очередь, удовлетворенность служащих есть результат высокого качества вспомогательных служб и использования методик, помогающих служащим обслуживать потребителей (рис 1)

Рис. 1. Связи в цепочке прибыли в сервисе

Кроме того, цепочка прибыли в сервисе определяется и как особый вид лидерства Генеральные исполнительные директоры самых преуспевающих компаний сферы услуг подчеркивают важность каждого служащего и потребителя Для них повышенное внимание к людям — не просто пустой лозунг для ежегодных совещаний управленческого персонала Например, Герберта Келлехера,

генерального директора компании *Southwest Airlines*, можно увидеть на борту самолета, на взлетной полосе и в зале ожидания аэропорта, где он беседует со служащими и потребителями. С точки зрения г-на Келлехера, наем работников с правильным отношением и мировоззрением настолько важен, что процесс найма приобретает некий "налет духовности". К тому же, считает он: "Любой, кто смотрит на вещи исключительно с точки зрения факторов, которые поддаются количественной оценке, забывает о сердце любого бизнеса, которым остаются люди". Вильям Поллард, председатель правления компании *ServiceMaster*, постоянно подчеркивает важность таких взаимоотношений среди менеджеров, как отношения "учитель–ученик". А Джон Мак-Кой, генеральный директор компании *Banc One*, делает упор на "необычном партнерстве" – системе поддержки, которая предоставляет максимальную свободу действий президентам отдельных банков, в то же время обеспечивая их всеми необходимыми информационными системами, общей системой оценки уровня удовлетворенности потребителей и общими финансовыми стандартами.

Ниже мы более подробно рассмотрим, каким образом функционирует цепочка прибыли в сервисе в целом

Приверженность потребителей к компании способствует повышению ее прибыльности и росту

На протяжении двух десятилетий менеджеры, как к Святому Граалю, стремились к одной цели: максимизировать прибыль и стать №1 или хотя бы №2 в своей отрасли. В последнее время, однако, новые инструменты, используемые для оценки эффективности некоторых сервисных компаний, например, в разработке программного обеспечения и в банковском деле, показали, что более важным фактором прибыльности стала приверженность потребителей (Frederick F. Reichheld, W Earl Sasser, Jr , "Zero Defections Quality Comes to Service", *HBR*, September–October 1990). Ф Райхельд и Э Сассер подсчитали, что повышение степени приверженности потребителей всего на 5% дает рост прибыли от 25 до 85% На этом основании они делают вывод, что *качество* доли рынка, оцениваемое с точки зрения приверженности потребителей, заслуживает не меньшего внимания, чем количественные показатели доли.

Компания *Banc One*, базирующаяся в городе Колумбус, штат Огайо, разработала сложную систему для отслеживания нескольких основных факторов, влияющих на приверженность и степень удовлетворенности потребителей. Если раньше компания *Banc One* пользовалась исключительно финансовыми показателями, то сегодня она проводит ежеквартальные исследования эффективности мер по удержанию своих клиентов; количества услуг, используемых каждым потребителем; иными словами, *глубины взаимоотношений*, а также уровня удовлетворенности потребителей. Стратегии, разработанные на основе этих исследований, помогают объяснить, почему в последние годы доход на инвестиции *Banc One* в два раза выше, чем у ее конкурентов.

Удовлетворенность потребителей способствует повышению степени их приверженности

Все лидирующие компании сферы услуг сегодня стараются оценивать степень удовлетворенности своих потребителей Например, уже несколько лет компания *Xerox* ежегодно опрашивает 480 тысяч потребителей относительно уровня их удовлетворенности товарами и услугами, используя для этого пятибальную шкалу от 5 (самый высокий уровень) до 1 (самый низкий уровень). Сначала целью *Xerox* было достичь к концу 1993 года 100% "четверок" (удовлетворен) и "пятерок"

(очень удовлетворен). Однако в 1991 году в ходе анализа потребителей, которые поставили компании оценки "4" и "5", обнаружилось, что зависимость между выставленными баллами и фактической приверженностью очень отличалась и зависела от того, был ли потребитель чрезвычайно удовлетворен или просто удовлетворен. Так, потребители, которые поставили "5", были в шесть раз больше склонны к повторной покупке оборудования *Xerox*, чем те, кто ставил "4".

Этот анализ заставил компанию направить больше усилий на создание так называемых "апостолов" – термин, введенный Скоттом Д. Куком, генеральным директором *Intuit Corporation*, крупной компании – производителя и дистрибьютора программного обеспечения, для обозначения потребителей, которые настолько довольны обслуживанием, что "обращают непосвященных" к полюбившемуся товару или услуге. Итак, менеджеры компании *Xerox* наметили к концу 1996 года достичь 100%-ного показателя потребителей-"апостолов" за счет повышения уровня обслуживания и, следовательно, уровня удовлетворенности потребителей. Однако в равной степени для обеспечения прибыльности компании *Xerox* важно избежать появления *террористов* – потребителей, настолько разочарованных в фирме, что они при каждой подходящей возможности высказывают негативное мнение о низком качестве обслуживания. Действуя таким образом, "террористы" могут охватить сотни потенциальных потребителей. В некоторых случаях они могут даже разубедить своих знакомых попробовать приобрести услугу или товар (рис. 2).

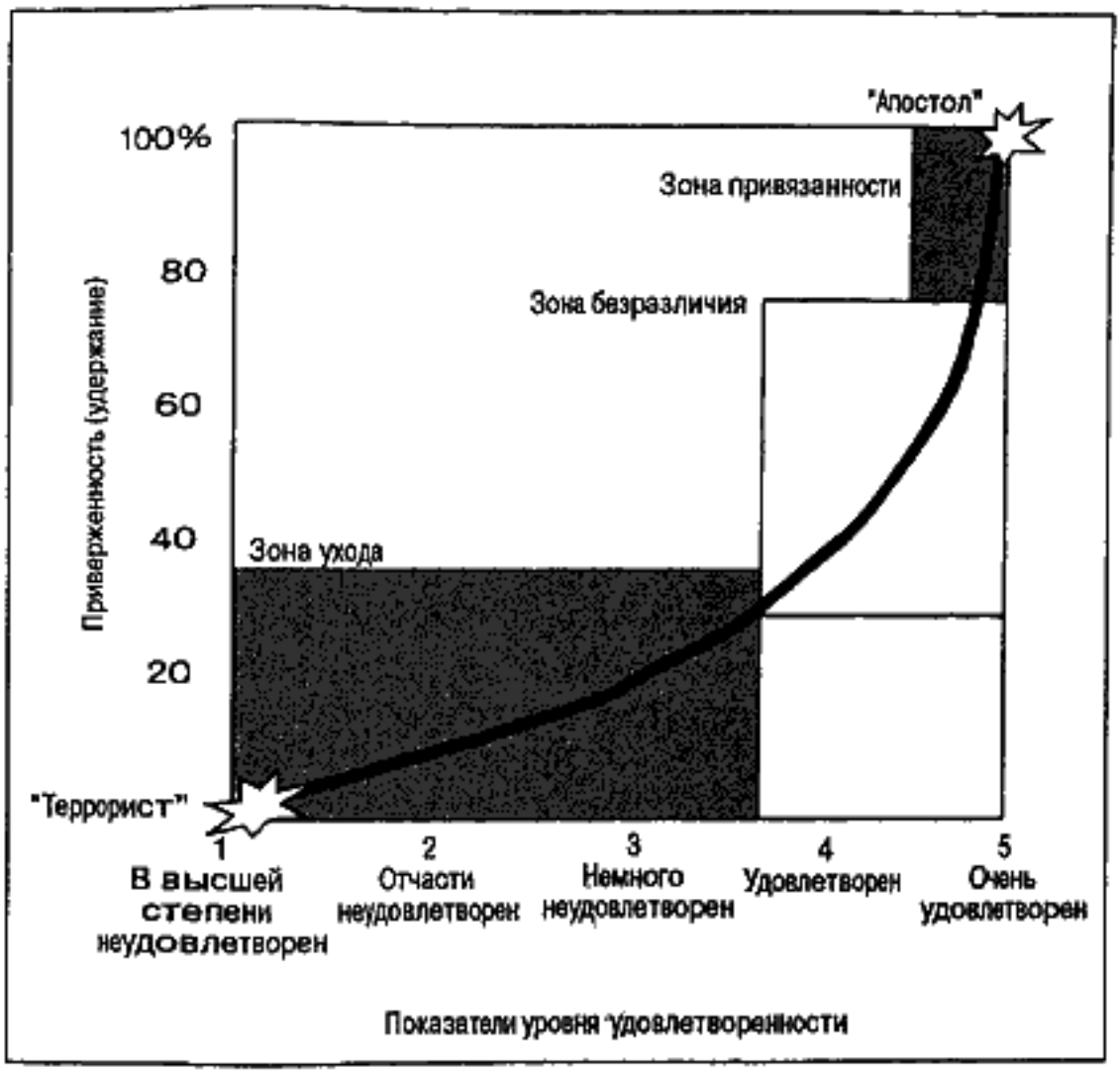


Рис. 2. Удовлетворенный потребитель сохранит верность компании

Ценность влияет на удовлетворенность потребителей

Потребители сегодня ориентированы в основном на ценность Но что означает это понятие? Потребители говорят, что ценность означает результаты, которые они получают, по отношению к общим затратам (т е к цене и прочим затратам потребителеи, приобретающих услугу) Страховая компания *Progressive* создает для своих клиентов как раз такую ценность, обрабатывая страховые иски и выплачивая компенсацию истцам максимально быстро и с минимальными усилиями со стороны держателя страхового полиса Члены команды CAT (от англ *catastrophe*— катастрофа) вылетают на место происшествия обеспечивают помощь по транспортировке и расселению пострадавших и быстро разбираются с жалобами и претензиями Поскольку команда CAT сокращает юридические расходы, за счет чего больше денег поступает в руки пострадавшей стороны, компания более чем оправдывает дополнительные расходы организации на ее создание и содержание Кроме того, команда CAT создает дополнительную ценность для потребителеи, чем объясняются самые высокие показатели по прибыли компании *Progressive* в страховании имущества и от несчастных случаев

Производительность труда служащих повышает ценность

В авиакомпании *Southwest Airlines*, которая считается седьмым по величине общенациональным авиаперевозчиком США, случаи, подтверждающие высочайший уровень продуктивности служащих, происходят практически ежедневно, 86% из 14 тысяч служащих компании являются членами профсоюза Должностные обязанности проектируются так, что служащие могут при необходимости выполнять разные задачи Расписания, маршруты и оригинальные рабочие методики компании — например, рассаживание по свободным креслам и использование простых проездных билетов многоразового применения с цветовым шифром — обеспечивают ежедневную заполняемость мест в лайнерах компании в три-четыре раза выше, чем у ее конкурентов Фактически две трети всех посадок и высадок пассажиров в самолеты компании *Southwest* занимают не больше 15 минут Благодаря достаточному количеству самолетов и небольшой протяженности маршрутов, которые практически исключают длительные простои летного состава, коэффициент использования пилотов и машин в *Southwest* приблизительно на 40% выше, чем у основных конкурентов компании Ее пилоты летают в среднем 70 часов в месяц по сравнению с 50 часами в других авиакомпаниях Все это объясняет каким образом компании удается взимать с пассажиров плату на 60–70% ниже установленной на рынках на которые она выходит

Клиенты *Southwest* воспринимают ценность ее услуг как очень высокую, несмотря на то, что эта авиакомпания продает билеты без указания места, не предлагает в полете обеды и не объединяет свою систему бронирования билетов с системами других авиакомпаний Потребители высоко ценят то что *Southwest* предлагает частые рейсы, своевременное и дружелюбное обслуживание и очень низкие цены Менеджерам *Southwest* это известно, потому что подразделение маркетинговых исследований компании — а это все 14 тысяч служащих — ежедневно контактирует с потребителями и сообщает о своих выводах руководителям Кроме того, по результатам оценки эффективности по критериям, установленным Федеральной администрацией авиации, *Southwest*— единственная среди основных авиакомпании страны регулярно достигает наивысшего уровня по таким показателям, как своевременное прибытие рейсов, низкий процент жалоб вообще и жалоб с связи с потерей багажа на тысячу пассажиров В совокупности с низкими тарифами компании на билеты, эти показатели свидетельствуют о более высокой ценности услуг компании по сравнению с большинством ее конкурентов на внутреннем рынке *Southwest* остается прибыльной уже на протяжении 21 года подряд, и была единственной крупной авиакомпанией которая работала с прибылью в 1992 году (рис 3)

Приверженность служащих способствует производительности

При традиционном способе оценки потерь от высокой текучести кадров учитываются только издержки, связанные с набором, наймом и обучением нового персонала. Но в сфере услуг реальные потери от текучести кадров включают также потери от снижения продуктивности персонала и, следовательно, уровня удовлетворенности потребителей. Недавно проведенное компанией *Abt Associates* исследование персонала отдела реализации одной дилерской автомобильной компании показало, что средние ежемесячные издержки замены торгового представителя с пяти- или восьмилетним стажем на служащего с опытом меньше года составляют 36 тыс. долл. продаж. А потери из-за ухода из фирмы опытного брокера по ценным бумагам могут быть еще весомее. По приблизительным оценкам, новому брокеру нужно около пяти лет для установления взаимосвязей с клиентами, которые способны приносить брокерской фирме до 1 млн. долл. в год в виде комиссионных — совокупные убытки по меньшей мере 2,5 млн. долл. комиссионных.

Удовлетворенный служащий верен своей компании

По результатам одного проведенного в 1991 году частного исследования, среди служащих страховых компаний 30% всех неудовлетворенных работой служащих признали свое намерение покинуть компанию — показатель потенциальной текучести кадров в три раза выше, чем среди удовлетворенных работников. Это же исследование показало, что низкая текучесть кадров тесно связана с высокой степенью удовлетворенности потребителей. Вспомним также, что компания *Southwest Airlines*, недавно названная одним из десяти лучших мест для работы в США, имеет самый высокий в своей отрасли показатель удержания служащих. Уровень удовлетворенности работников в ней настолько высок, что в некоторых ее подразделениях текучесть кадров не превышает 5% в год. Компания *USAA* — крупный поставщик услуг по страхованию и других финансовых услуг по прямой почтовой рассылке и по телефону — также достигла низкого уровня текучести кадров, делая все возможное для того, чтобы обеспечить высокий уровень удовлетворения своих служащих. Что же прежде всего способствует удовлетворенности работников? Система компенсаций, различные привилегии или максимально комфортные рабочие места?

Внутреннее качество способствует удовлетворенности служащих

То, что мы называем *внутренним качеством* рабочей среды, больше всего влияет на удовлетворенность служащих. Внутреннее качество определяется тем, как служащие чувствуют себя на своей работе, как относятся к коллегам и к компании в целом. Что работники сферы услуг ценят больше всего в своей работе? Хотя наши данные предварительны, они четко указывают на возрастающее значение возможностей и полномочий сервисных работников для обеспечения хороших результатов обслуживания для своих потребителей. В компании *USAA*, например, отдел продаж по телефону и торговые представители пользуются сложнейшей информационной системой, которая предоставляет в их распоряжение файлы со всеми данными о клиенте в тот момент, когда он звонит. Кроме того, служащим компании предлагаются всевозможные современные тренинги, связанные с их рабочими заданиями. Обучение ведется по 200 учебным программам в 75 классных комнатах по очень широкому спектру предметов.

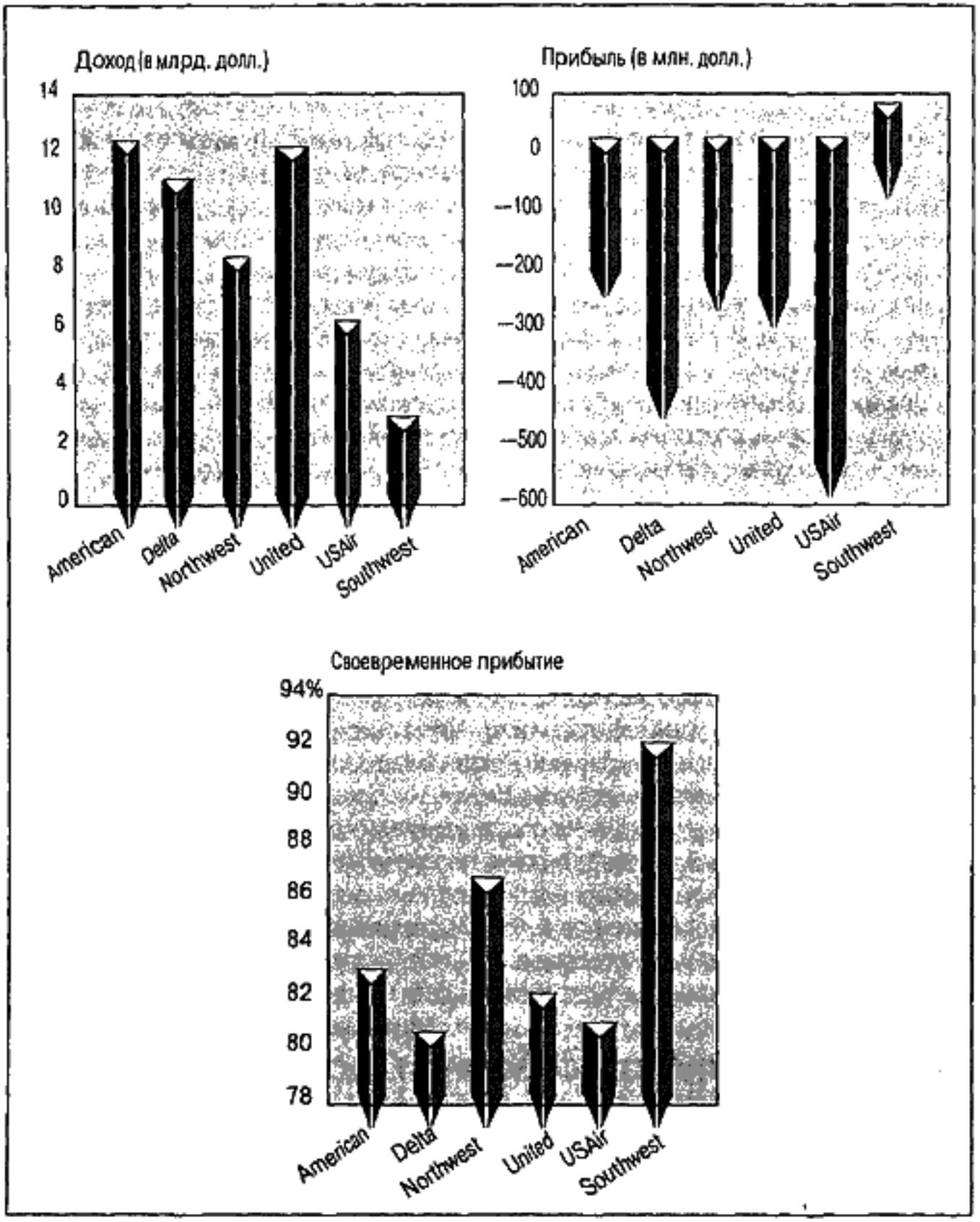
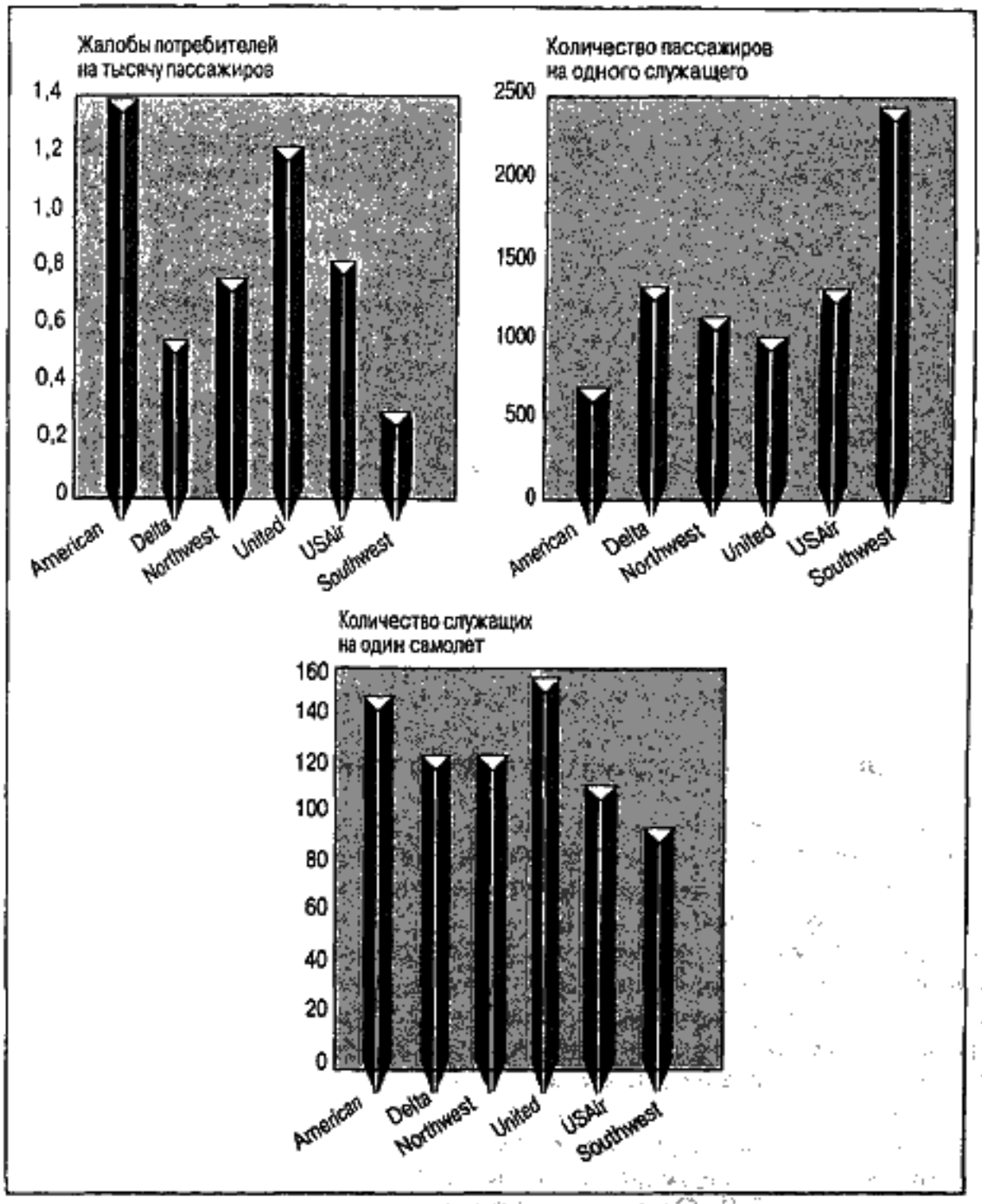


Рис. 3. Компания *Southwest* по сравнению с ее конкурентами

Внутреннее качество также характеризуется отношением людей друг к другу и тем, как сотрудники обслуживают друг друга внутри организации. Так, например, фирма *ServiceMaster* – поставщик услуг по уборке и содержанию помещений, – стремится максимально четко подчеркнуть достоинство и огромную значимость каждого сервисного работника. Каждый год в компании проводится тщательный анализ разных элементов рабочего процесса, например того, как моются полы, и специалисты стараются сократить время и усилия, необходимые для выполнения этой задачи. "Значимость мирского" постоянно подчеркивается во время тренингов для менеджмента, которые



регулярно проводятся в компании *ServiceMaster*. Достаточно упомянуть, например, включающий семь этапов процесс уборки больничной палаты, в котором расписано все: от первого этапа — приветствия пациентов, до последнего, который заключается в том, что служащий спрашивает, не нужно ли пациенту что-нибудь еще. С помощью этого процесса сервисные работники развивают навыки общения и учатся взаимодействовать с пациентами, что значительно повышает значимость их деятельности и углубляет ее смысл.

В основе успеха цепочки прибыли в сервисе лежит лидерство

Лидеры, понимающие суть и огромное значение цепочки прибыли в сервисе, развивают и поддерживают корпоративную культуру, основанную на обслуживании клиентов и на дружелюбном отношении к служащим. Они хотят и умеют слушать людей. Добившиеся огромного успеха руководители, такие как Джон Мартин из *Taco Bell*, Джон Мак-Кой из *Banc One*, Герб Келлехер из *Southwest* и Билл Поллард из *ServiceMaster*, проводят очень много времени с потребителями и сотрудниками своих фирм, наблюдая за процессом обслуживания и выслушивая предложения сотрудников относительно его улучшения. Они заботятся о своих работниках и достаточно много внимания уделяют их отбору, наблюдению за их развитием и признанию их заслуг.

Так, например, бригадный генерал Роберт Мак-Кой, который до недавнего был председателем правления и генеральным директором компании *USAA*, говорил следующее: "Общественное признание наиболее отличившихся служащих естественно проистекает из нашей корпоративной культуры. Об этой культуре много говорят, а мы ею живем". По словам другого выдающегося руководителя, Скотта Кука из компании *Intuit*: "Большинство людей воспринимают культуру как нечто данное. Она вокруг нас, мысли и идеи витают в воздухе, и изменить ничего нельзя. Однако, когда вы управляете компанией, то имеете возможность сами определить ее культуру. Я полагаю, что если руководитель выдвигает на первый план самые благородные ценности — например, участие людей в принятии решений относительно обслуживания и в анализе, основанном на надежной базе данных, — служащие с готовностью принимают этот призыв, и вы навсегда изменяете их жизнь".

Влияние звеньев цепочки на управленческие действия

Сегодня многие организации начинают исследовать взаимосвязи между отдельными звеньями в цепочке прибыли в сервисе, однако только некоторые из них используют эти взаимосвязи на практике — методами, которые ведут к разработке стратегий, направленных на достижение долговременных конкурентных преимуществ.

Проведенное в 1991 году частное исследование на базе страхового бизнеса, которое мы упоминали выше, не только выявило взаимосвязь между степенью удовлетворенности и приверженностью служащих к своей компании, но и установило, что основным источником удовлетворенности своей работой остается мнение обслуживающего персонала о своей способности удовлетворять потребности клиентов. Те из них, кто считали, что способны удовлетворять потребности своих клиентов, отмечали степень удовлетворенности работой в два раза выше, чем те, кто воспринимали, что не в состоянии этого делать. Но, как обнаружило это же исследование, еще важнее то, что, когда обслуживающий работник уходит из компании, уровень удовлетворенности потребителей резко снижается — с 75 до 55%. Основываясь на результатах этого анализа, руководители страховых компаний сегодня стараются максимально сократить текучесть кадров среди служащих, непосредственно контактирующих с клиентами, и усилить их профессиональные навыки.

Аналогично, в результате исследования на базе своих семи телефонных сервисных центров компания *MCI* выявила явную взаимосвязь между восприятием служащих качества ее услуг и степенью их удовлетворенности своей работой. Это исследование также напрямую связало удовлетворенность служащих с удовлетворенностью потребителей и их намерением продолжать пользоваться услугами *MCI*. Осознание всех этих взаимосвязей заставило руководство *MCI* провести более глубокий анализ и определить, что именно влияет на удовлетворенность работников сервисных телефонных центров. Они выявили ряд следующих факторов (названы по мере убывания важности):

удовлетворенность работой как таковой, возможность обучения, уровень заработной оплаты, справедливое продвижение по службе, уважение со стороны начальства и коллег, условиях работы в команде и заинтересованность компании в благосостоянии служащих. Вооружившись этой информацией, руководство *MCI* начало проверку своей политики по тем факторам, которые больше всего ценятся служащими сервисных центров. Сегодня компания *MCI* включила информацию о своем высоком сервисном потенциале в тренинговые программы, коммуникационные мероприятия и телевизионную рекламу.

Однако до сих пор ни одна организация не предпринимала таких масштабных усилий, направленных на оценку взаимозависимости звеньев цепочки прибыли в сервисе и на разработку стратегии на основе этой зависимости, как компания *Taco Bell*, владеющая сетью ресторанов быстрого обслуживания, филиал *PepsiCo*. Менеджеры *Taco Bell* ежедневно следят за показателями прибыли по каждому ресторану, рынку, зоне и стране. Объединяя эту информацию с результатами так называемых "опросов отказников", которые *Taco Bell* ежегодно проводит с потребителями (около 800 тысяч) , менеджеры обнаружили, что рестораны в верхнем квадранте рейтинга удовлетворенности потребителей превосходят другие рестораны по всем показателям. Тогда руководство *Taco Bell* сделало зарплату операционных менеджеров каждого ресторана зависимой от степени удовлетворенности потребителей, стимулировав тем самым последующее повышение как рейтингов удовлетворенности клиентов, так и прибыли.

Однако действия *Taco Bell* этим не ограничились. Изучив данные о текучести кадров каждого ресторана, исследователи обнаружили, что в 20% ресторанов с самыми низкими показателями текучести объем продаж в два раза больше, а прибыль на 55% выше, чем в 20% ресторанов с худшими показателями текучести кадров. После этого анализа *Taco Bell* ввела финансовые и другие стимулы, направленные на то, чтобы повернуть вспять цикл неудач, состоящий из недостаточно надежных методов отбора служащих, посредственного тренинга, низкой оплаты труда и, как следствие, высокой текучести кадров.

Кроме того, *Taco Bell* контролирует внутреннее качество благодаря созданию сети бесплатных для звонящих телефонных номеров, по которым специалисты отвечают на вопросы служащих, принимают их жалобы, помогают в сложных ситуациях и срочно информируют высшее управленческое звено о потенциальных источниках проблем. Чтобы постоянно следить за уровнем удовлетворенности сотрудников, компания также проводит периодические собрания служащих и интервью, а каждые два-три года – широкие исследования в масштабах всей компании. В результате всех этих мероприятий компания сосредотачивает свои усилия на разработке новых процессов отбора и найма служащих, на усовершенствовании профессиональных навыков, на расширении полномочий работников при принятии решений и на дальнейшей автоматизации неприятной "черной" работы "за кулисами".

Определение взаимосвязи звеньев цепочки прибыли в сервисе может показаться очень сложной задачей. Однако следует помнить, что прибыльность компании зависит не только от оценки основных ценностей с использованием "мягких" мер, но и от объединения этих отдельных мер во всестороннюю картину сервиса в целом. Организации сферы услуг должны уметь количественно оценивать действенность своих инвестиций в людей – как в служащих, так и в потребителей. И цепочка прибыли в сервисе создает основу для решения этой чрезвычайно важной задачи.

Аудит цепочки прибыли в сервисе

Аудит цепочки прибыли в сервисе помогает компаниям определить, какие именно факторы стимулируют их прибыль, и предлагает действия, которые позволяют обеспечить долгосрочную прибыльность фирмы В ходе такой проверки менеджеры должны постараться определить, какие усилия следует предпринять, чтобы получить ответы на перечисленные ниже вопросы, и понять, что нового можно узнать об их компаниях благодаря этому

Прибыль и рост

1. Как мы определяем наших постоянных клиентов?

Со временем потребители нередко становятся все более прибыльными Кроме того, не следует забывать, что именно постоянные клиенты служат источником весьма значительной доли объема продаж и роста прибыли преуспевающих поставщиков услуг В некоторых организациях приверженность измеряется с точки зрения того, зарегистрирован ли потребитель в реестре компании Однако некоторые компании обнаружили, что их самые верные потребители — 20% ото всех клиентов — не только обеспечивают всю прибыль, но и покрывают убытки, которые компания несет из-за менее приверженных потребителей

Поскольку между степенью приверженности потребителей и прибылью существует определенная связь, компания *Banc One* оценивает *глубину этой взаимосвязи* — количество предоставляемых ею родственных финансовых услуг, таких как операции с чеками, предоставление займов и хранение ценностей, которыми фактически пользуются ее потребители Признав наличие этой взаимосвязи, компания *Taco Bell* стремится увеличить "долю желудка", расширяя выбор блюд, которые потребитель потенциально может приобрести Поэтому рестораны быстрого обслуживания этой компании стремятся охватывать своих клиентов и альтернативными способами — используя для торговли продукцией фирмы киоски, передвижные тележки, грузовики и полки в супермаркетах

2. Учитывается ли при измерении прибыльности потребителей прибыль при их позитивной оценке услуг?

Следует отметить, что компании, оценивая поток доходов и прибыли, поступающий благодаря постоянным потребителям (и их удержанию) и повторным продажам, нередко упускают то, что, наверное, остается самым важным изо всех элементов приверженности клиентов, привлеченных благодаря позитивной оценке существующих потребителей Так, например, компания *Intuit* предоставляет покупателям высококачественное бесплатное пожизненное обслуживание индивидуального пакета финансового программного обеспечения, который продается всего за 30 долл Такая стратегия приобретает огромный смысл, если принять во внимание ценность каждого постоянного клиента — поток прибыли в несколько тысяч долларов от модернизации программ, приобретения нового оборудования и материалов и привлечения новых потребителей Благодаря этой стратегии компании *Intuit* удалось увеличить объем продаж на рынке США до более чем 30 млн долл , имея всего двух торговых представителей

3. Какая часть расходов на развитие бизнеса и материальное стимулирование направляется на удержание существующих потребителей?

Очень многие компании концентрируют свои усилия практически только на привлечении новых потребителей Однако в таких сервисных сферах, как, например, страхование жизни, новый обладатель страхового полиса не приносит прибыли по меньшей мере на протяжении первых трех лет

В таком бизнесе, как обслуживание по кредитным карточкам, точка безубыточности нового потребителя часто достигается не раньше, чем спустя шесть месяцев, поскольку в первый год работы с новым обладателем карточки характерны высокие расходы на маркетинг и большой процент "плохих" долгов Эти расходы компаниям необходимо перекрывать за счет прибыли от постоянных клиентов, для чего усилия организации должны быть четко и правильно распределены между удержанием имеющихся потребителей и развитием бизнеса

4. Почему наши потребители уходят к конкурентам?

Важно знать не только куда уходят потребители, но и почему они уходят Из-за плохого обслуживания, высокой цены или низкой ценности продукта? Ответы на эти вопросы обеспечивают исследователей информацией о том, эффективно ли работают используемые компанией стратегии Кроме того, следует помнить, что так называемые "опросы отказников" способны реально повлиять на объем продаж Так, например, в одной организации по предоставлению и обслуживанию кредитных карточек телефонный разговор с обладателями карточек, которые перестали ими пользоваться, привел к немедленному возвращению в компанию одной трети всех решивших уйти клиентов

Удовлетворенность потребителей

5. Носит ли процедура сбора данных об уровне удовлетворенности потребителей объективный, постоянный и периодичный характер?

Сегодня самые слабые, неубедительные меры в исследуемых нами компаниях касаются уровня удовлетворенности потребителей Так, в некоторых фирмах высокий уровень удовлетворенности клиентов, отраженный в отчетах, вступал в явное противоречие с постоянным снижением объема продаж и прибыли При более тщательном исследовании мы обнаружили, что эти сервисные фирмы "подтасовывали" данные, используя манипуляции при сборе сведений об уровне удовлетворенности их потребителей В одном поистине вопиющем случае компания — дилер по продаже автомобилей рассылала своим недавним покупателям уже заполненные анкеты с указанием высшего балла и просила их изменить оценку только в том случае, если они с ней не согласны. Но компании могут получить намного более объективные результаты, используя так называемые интервью "третьей стороны", анонимных специально оплаченных обозревателей (так называемых "тайных покупателей") или такие технологии, как мониторы с контактным экраном

При проведении таких исследований постоянство не менее важно, чем вопросы, которые задаются потребителям Так, некоторые операционные подразделения компании *Banc One* раньше проводили свои собственные, автономные исследования уровня удовлетворенности своих потребителей Сегодня же эти исследования централизованы, обязательны и проводятся по почте ежеквартально среди не менее чем 125 тысяч потребителей. В комбинации с результатами периодической оценки они позволяют собрать максимально точные данные об основных тенденциях развития бизнеса, которые имеют неоценимую пользу для менеджеров, ответственных за принятие решений Точно также сведения об уровне удовлетворенности, которые ежемесячно собирает от 10 тысяч своих потребителей компания *Xerox*, — благодаря неизменному набору вопросов в исследовании и очень большим выборкам — позволяют ее менеджерам сравнивать разные периоды, что чрезвычайно важно для правильной оценки эффективности работы служащих и распределения вознаграждений

6. Какие посты для обратной связи с потребителями используются в организации?

Посты для обратной связи представляют собой инструменты для сбора данных от потребителей и их систематического преобразования в информацию, позволяющую компаниям совершенствовать услуги и товары Типичный пример — письма с жалобами клиентов Еще более важным инструментом представляются отчеты продавцов и обслуживающего персонала, работающих на местах, а также регистрационные журналы агентов телефонных служб Так, тщательный анализ содержания запросов, поступавших в службу обслуживания потребителей компании *Intuit*, всего за один год привел более чем к 50 усовершенствованиям предлагаемых ею программных продуктов и к 100 усовершенствованиям документации к программам Компания *USAA* пошла еще дальше, автоматизировав обратную связь за счет интерактивного ввода данных, обеспечив своим отделам анализа и планирования возможность максимально быстро разрабатывать корректирующие мероприятия

7. Каким образом информация об уровне удовлетворенности потребителей используется для решения их проблем?

Чтобы быстро решать проблемы своих потребителей, поставщики услуг должны иметь большую свободу действий необходимую для быстрого исправления ситуации Кроме того, информация об источниках беспокойства клиентов должна максимально быстро передаваться поставщику услуг Потребителей и служащих следует поощрять к тому, чтобы они незамедлительно сообщали о возникающих проблемах, а не замалчивали их Так, например, один дилер *Lexus*, работающий в районе Бостона, разослал своим потребителям следующее извещение "Если вы столкнулись с проблемой с автомобилем или нашим сервисом и понимаете, что не сможете указать в обзорной анкете *Lexus*, что "довольны на 100%", пожалуйста, дайте нам возможность исправить проблему до того, как начнете заполнять эту анкету Компания *Lexus* относится к результатам исследований мнений своих клиентов крайне серьезно"

Внешняя ценность сервиса

8. Как измеряется ценность услуги?

Ценность услуги определяется не только затратами потребителя, но и результатами, которые ради него достигаются фирмой Понятие ценности всегда относительно, поскольку оно основывается как на восприятии способа предоставления услуги, так и на исходных ожиданиях потребителя Обычно компании измеряют ценность своих продуктов, исходя из того, по каким причинам, указанным потребителями, они определяют, довольны или не довольны услугой (или товаром) Поскольку ценность варьируется в зависимости от индивидуальных ожиданий, усилия, направленные на ее повышение, неизменно требуют от организации сферы услуг смещения всех уровней управления как можно ближе к потребителю и предоставления служащим, работающим в непосредственном контакте с клиентами, полномочий, достаточных для того, чтобы подогнать стандартную услугу к индивидуальным требованиям каждого клиента

9. Как информация о восприятии ценности потребителями распространяется среди тех, кто несет ответственность за разработку товара или услуги?

Распространение информации относительно ожиданий потребителей среди тех, кто отвечает за разработку новых продуктов, нередко требует формирования команд из сотрудников, ответственных за продажи, операции и проектирование новых услуг или товаров, а также частых назначении разработчиков услуг на выполнение заданий, требующих непосредственного контакта с

потребителями Так, компания *Intuit* решила эту задачу, создав специальные команды по разработке продукта Кроме того, все служащие *Intuit*, включая генерального директора, обязаны время от времени работать на телефоне с потребителями Точно также в авиакомпании *Southwest* работники, отвечающие за составление расписаний полетов, периодически обязуются отработать смену в аэропортах компании, чтобы на себе прочувствовать, насколько составленные ими расписания способствуют удовлетворению потребителей и служащих

10. Какие принимаются меры для сокращения расхождений между восприятием потребителями реально предоставленного им качества услуги и их ожиданиями до ее предоставления?

В конечном итоге, качество услуги прежде всего зависит от расхождения между восприятием фактически испробованной потребителем услуги и тем, чего он ожидал до сервисного процесса Оценка фактической услуги включает как оценку окончательных результатов, так и процесса, посредством которого эти результаты были достигнуты Разницу между реальным сервисным опытом и ожиданиями можно измерить общими критериями, например, такими как надежность и своевременность услуги, уровень сопереживания и компетентности, с которыми она предоставлялась, а также материальные свидетельства, которые остаются у потребителя и подтверждают, что услуга была предоставлена на ожидаемом уровне

11. Подчеркивают ли действия организации, направленные на повышение внешнего качества сервиса, ее стремление не только предоставлять качественную услугу с первого раза, но и готовность делать все возможное для того, чтобы исправить ошибки, совершенные в ходе сервисного процесса?

Известная концепция качества в сфере производства подчеркивает огромное значение того, чтобы "делать все хорошо с первого раза" Однако следует помнить, что потребители сервисных организаций нередко склонны простить первую ошибку Некоторые организации весьма качественно предоставляют услугу до тех, пока все идет хорошо Другие собираются с силами и начинают бороться тогда, когда возникают чрезвычайные ситуации Наиболее преуспевающие сервисные компании делают и то, и другое, предоставляя служащим, непосредственно работающим с клиентами, большую свободу действий при исправлении сбоев в сервисном процессе Так, компания *Southwest Airlines* проводит политику предоставления сотрудникам, работающим с клиентами, широчайших полномочий, позволяющих им максимально удовлетворять потребности клиентов в непредвиденных ситуациях А компания *Xerox* разрешает своему сервисному персоналу самостоятельно заменять оборудование стоимостью до 250 тыс дол , если потребитель не получил желаемых результатов

Производительность персонала

12. Как оценивается производительность персонала?

13. В какой степени показатели производительности отображают изменения качества и количества предоставляемых услуг на единицу вводимых ресурсов?

Для многих видов услуг основным показателем качества остается уровень удовлетворенности потребителей Однако, чтобы определить общую отдачу сервисной организации, этот показатель следует комбинировать с количественными показателями В *ServiceMaster*, например, показатели общего объема услуг в школах и больницах, в которых эта компания проводит уборку помещений,

включают как количество нарядов на работу (в человеко-часах), так и качество выполненной работы, которое оценивается в ходе периодических инспекций со стороны *ServiceMaster* и организации-клиента Компания *Southwest Airlines* также имеет довольно высокие показатели продуктивности с точки зрения и качества, и количества своих услуг Фактически, все ведущие компании, работающие сегодня в сфере услуг, заменяют типичный лозунг "либо качество, либо количество" неуклонным "и качество, и количество"

Приверженность служащих

14. Как вы добиваетесь приверженности ваших сотрудников?

Приверженность служащих к своей компании напрямую зависит от их продуктивности, что полностью противоречит общепринятому утверждению, что эффективных работников следует продвигать на должности с большим диапазоном ответственности либо переводить их на аналогичную работу, но в более крупный отдел организации Так, компании *ServiceMaster* и *Taco Bell* расширяют рабочие задания, не продвигая хороших сервисных работников по служебной лестнице В *ServiceMaster* эффективным менеджерам одного сервисного подразделения поручают функции контроля над работниками охраны, уборщиками или другими работниками в нескольких больницах или школах. *Taco Bell* выдает эффективным менеджерам высшего звена ресторанов "лицензию на охоту", согласно которой они получают право выбирать в близлежащих к их заведениям районах места, подходящие для открытия новых торговых точек, и самостоятельно управлять ими, вознаграждая их за эту деятельность

15. Предпринимались ли какие-либо усилия для определения оптимального уровня удержания сотрудников?

Очень редко оптимальный уровень удержания сотрудников составляет 100% Динамичным организациям сферы услуг просто необходима определенная текучесть кадров Однако, рассчитывая оптимальный уровень текучести, важно учесть все затраты вследствие потери опытных и эффективных работников, включая потерянные продажи и снижение продуктивности, а также расходы на дополнительный наем, отбор и обучение новых служащих

Удовлетворенность служащих

16. Можно ли показатели удовлетворенности служащих увязать с аналогичными показателями удовлетворенности потребителей с частотой и последовательностью, достаточной для того, чтобы выявить тенденции и использовать их для управления компанией?

Компания *Taco Bell* отслеживает уровень удовлетворенности своих служащих с помощью исследований, частых интервью и обсуждений на собраниях. Удовлетворенность потребителей оценивается с помощью интервью с клиентами, которые проводятся раз в полгода и включают вопросы о том, насколько посетителей удовлетворяет дружеский настрой и быстрота работы служащих ресторанов Исследования удовлетворенности и служащих, и потребителей проводятся комплексно и регулярно Благодаря полученным таким образом данным компания может лучше понять общие тенденции своего развития и взаимосвязь между удовлетворенностью работников и потребителей.

17. Основываются ли критерии и методы отбора персонала на показателях, которые потребители, а также менеджеры, считают самыми важными?

В компании *Southwest Airlines*, например, постоянных пассажиров регулярно приглашают принять участие в собеседованиях и отборе бортпроводников. И, следует сказать, что многие весьма занятые люди тратят свое время, с охотой включаясь в этот процесс. Вот как высказался по этому поводу один из них: "А почему бы нет? Ведь это же моя авиакомпания".

18. В какой мере показатели удовлетворенности и приверженности потребителей, качества и количества общего выхода услуг используются при признании и вознаграждении наиболее эффективных служащих?

Признание заслуг служащих нередко практически не выходит за рамки того, что отдельных сотрудников или группу работников информируют об их личных или групповых достижениях. Компания *Banc One*, однако, пошла дальше, включая показатели удовлетворенности потребителей каждого отдельного банка в свой периодический отчет, содержащий другие, в основном финансовые, показатели эффективности и распространяемый среди всех банков компании.

Внутреннее качество обслуживания

19. Знают ли сотрудники своих потребителей?

Для служащих особенно трудно выявить внутренних потребителей своей компании. Так, работники часто не знают, как их работа влияет на другие отделы. Чтобы персонал знал своих внутренних потребителей, необходимо составить карты и коммуникационные характеристики рабочего потока, организовывать периодические встречи "потребителей" и "обслуги" из разных отделов и официально признавать и вознаграждать служащих за высокие достижения в области внутреннего обслуживания.

В 1990 году компания *USAA* организовала команду PRIDE (в переводе с англ. — гордость, Professionalism Results in Dedication to Excellence — Профессионализм ведет к постоянному стремлению к превосходству), состоящую из 100 служащих и менеджеров. Задача этой команды заключалась в исследовании и пофункциональном совершенствовании всех процессов, связанных со страхованием имущества и от несчастных случаев, включая анализ потребностей и ожиданий потребителей. Работа команды PRIDE была настолько успешной, что привела к пересмотру сервисных процессов компании на межфункциональном уровне. Время сервисных процессов было сокращено, и клиентов стали реже передавать от одного служащего другому.

20. Удовлетворены ли служащие технологической и личной поддержкой, которую они получают на работе?

Фундаментом успеха компании *Taco Bell* считается использование последних достижений информационных технологий, новейшего оборудования для приготовления и подачи блюд, простых методов составления рабочего расписания и эффективного группового обучения. Эта практика привела к образованию команд самоуправления среди обслуживающего персонала. Кроме того, очевидно, что качество жизни людей на работе в значительной мере зависит от подбора правильных работников. Хорошие сотрудники склонны к общению с людьми, которые, подобно им самим, обладают чувством собственника и ответственности по отношению к своей компании и стремятся добиться максимального уровня удовлетворенности потребителей. Внутреннее качество сервиса можно рассматривать и как качество жизни людей на работе. Оно представляет собой наглядное отображение культуры организации, на которую в значительной мере влияет лидерство.

Лидерство

21. Насколько лидеры в компании:

а) энергичны и творчески подходят к делу (или высокомерны и консервативны)?

б) участливы, заботливы (отдалены от коллектива, выделены в элитарную группу)?

в) готовы слушать людей, быть их наставниками и обучать (готовы только контролировать и управлять)?

г) мотивируют, основываясь на миссии компании (мотивируют, основываясь на страхе)?

д) руководят, демонстрируя личную верность ценностям компании (руководят на основе не подлежащих изменению принципов)?

22. Сколько времени затрачивают лично лидеры организации на развитие и поддержку корпоративной культуры, основанной на обслуживании потребителей и дружеском отношении к сотрудникам?

Все лидеры по натуре обладают определенными индивидуальными характеристиками и стилем. Однако генеральные исполнительные директоры компаний, успешно использующих цепочку прибыли в сервисе, обладают всеми или большей частью характеристик, отличающих их от просто довольно преуспевающих конкурентов. Конечно, на разных стадиях организационного развития нужны разные стили лидерства, но в работе буквально всех самых эффективных лидеров, за которыми мы наблюдали в ходе исследования, подчеркивалась огромная важность заботливого отношения и повышенного внимания к потребностям клиентов и сотрудников компании. Эти лидеры создают культуру, способную адаптироваться к потребностям и нуждам обеих этих категорий.

Взаимосвязь показателей

23. Каковы наиболее важные взаимосвязи в цепочке прибыли в сервисе в вашей компании?

24. В какой мере каждый показатель соотносится с прибылью и ростом на уровне операций, выполняемых в тесном контакте с клиентами?

25. Находит ли важность этих взаимосвязей свое выражение в вознаграждениях и материальных стимулах, предоставляемых служащим?

Показатели способствуют реальным действиям в том случае, когда они взаимосвязаны таким образом, что указывают менеджерам направление. Чтобы добиться успеха, какого достигли компании *Southwest Airline, ServiceMaster* и *Taco Bell*, недостаточно анализировать отдельные показатели. Только при условии, что все эти показатели взаимосвязаны в широкую картину, цепочка прибыли в сервисе способна создать основу для беспримерной прибыли и роста сервисной компании.

Эволюция менеджмента услуг в развивающихся странах на примере Латинской Америки

Хавьер Рейнозо*

Структурные, социальные и политические особенности превращают эволюцию менеджмента услуг в таких регионах, как Латинская Америка, в невероятно сложный процесс. Программы отмены государственного регулирования и приватизации стимулируют конкурентную активность и инновации в сервисной сфере, однако существуют резкие различия в потребностях и поведенческих шаблонах потребителей среднего класса и нуждающихся людей, составляющих значительную часть населения этого региона.

Введение

Наиболее важные и творческие концепции менеджмента услуг были разработаны за последних два десятилетия в Европе и Соединенных Штатах Америки. Однако следует отметить, что сфера услуг становится все более значимым элементом экономического роста стран Латинской Америки. В Мексике, например, доля этой сферы в ВНП в 1997 году составила 66% (INEGI 1998), а уровень занятости превысил 50%. В ряде других латиноамериканских стран наблюдается та же самая тенденция. Более того, упразднение торговых границ между странами Северной и Латинской Америки благодаря созданию таких организаций, как *NAFTA*, *Mercosur* и *Pacto Andino*, еще больше повысило стратегическую значимость сферы услуг на всем американском континенте.

Сфера услуг в Латинской Америке

Стадии экономического развития

Рассматривая роль сферы услуг в экономике, можно выделить разные стадии экономического развития. Согласно мнению социолога Даниэля Белла, существует три основные стадии развития общества: доиндустриальное общество, индустриальное и постиндустриальное. Характеризуемое как игра между человеком и природой, доиндустриальное общество сосредоточено прежде всего на борьбе за выживание. На этой стадии люди были заняты в основном сельским хозяйством, рыбной ловлей и добывающими промыслами. Если в индустриальном обществе стандарт уровня жизни определяется количеством товаров, то в постиндустриальном на первый план выходит качество жизни, измеряемое объемом и качеством услуг в сфере здравоохранения, образования, развлечения и отдыха. Таким образом, согласно этой концепции, ключевым элементом перехода от индустриального общества к постиндустриальному будет естественное развитие сферы услуг.

Тут следует сказать, что развитые страны большей частью представляют собой достаточно однородное общество, в котором здравоохранение и образование стали стандартными требованиями для перехода на постиндустриальную стадию. В отличие от них, в развивающихся странах Латинской Америки сложилась более сложная ситуация. В этих странах одновременно сосуществуют три разные стадии экономического развития. Наглядной иллюстрацией этой ситуации может служить переход от аграрного общества к урбанистическому (World Bank, 1995a). В Мексике, например, существуют регионы, экономика которых основывается на сельском хозяйстве, добывающей промышленности и рыболовстве. Но есть и другие зоны, в которых ведется активная промышленная деятельность, и некоторые из них явно находятся на этапе перехода к постиндустральному обществу. Ярким примером такой трансформации может служить мексиканский город Монтеррей.

Монтеррей известен во всем мире как город, в котором родились некоторые наиболее важные отрасли мексиканской промышленности. Компании, производящие стекло, сталь, цемент, пиво, химические препараты и т.д., обеспечили Монтеррею международную репутацию промышленного города. Сегодня эти отрасли промышленности по-прежнему остаются очень важными, но появились также мощные сервисные компании. Некоторые сервисные отрасли, такие как страхование, финансовые услуги, розничная торговля, банковское дело, телефония и др., стали символами экономической мощи этого города наряду с промышленными отраслями.

Чили — другой интересный пример. Во время интервью с автором этой статьи директоры многих чилийских компаний утверждали, что их страна представляет особый случай перехода от доиндустрального к постиндустриальному обществу. Вследствие уникальных географических характеристик, из-за которых большой процент населения сконцентрирован в столице Чили Сантьяго и окружающих ее регионах, эта страна, экономический рост которой в прошлом базировался в основном на торговле сырьевыми материалами, сегодня очень быстро движется по пути развития новых экономических видов деятельности, включая телекоммуникационные, финансовые и другие услуги.

Совершенно иную картину представляет собой Боливия. Из-за долгих политических конфликтов это менее развитая страна с высокой численностью коренного населения сегодня находится лишь на начальном этапе новой экономики. Сосуществование трех вышеупомянутых типов обществ становится очевидным, если учесть огромное значение сельского хозяйства для выживания сельского населения страны, одновременно зарождающуюся промышленную базу и приплыв иностранного капитала, который сегодня активно инвестируется в сферу услуг этой страны. Авиакомпании, железнодорожные, телекоммуникационные компании и банки — это лишь некоторые примеры усилий Боливии, направленных на активизацию сервисного сектора экономики.

Три примера, приведенных выше, отлично иллюстрируют ситуацию в сфере обслуживания в Латинской Америке. Подобные ситуации можно наблюдать также в Бразилии, Аргентине, Венесуэле, Колумбии и других странах этого региона. На примере Мексики, Чили и Боливии можно понять, почему менеджмент услуг в таких странах не всегда развивается так же, как в индустриальных странах. Структурные, социальные и политические различия делают эволюцию менеджмента услуг в таких регионах, как Латинская Америка, очень сложным процессом.

Значение сервисного сектора в экономике Латинской Америки

Чтобы у читателя не создалось впечатления, что мы разворачиваем здесь необоснованные экономические дебаты, приведем некоторые статистические данные. Необходимо отметить, что их следует оценивать с определенной осторожностью, поскольку при сравнении статистических данных по разным странам всегда возникают некоторые проблемы. По данным Мирового банка,

страны можно разделить по уровню дохода на следующие категории: низкий, низкий-средний и средний, средний-высокий и высокий. Как видно из табл. 1, доля сферы услуг в ВНП в определенной мере зависит от уровня дохода страны. Мы видим, что, если в странах, указанных в строке низкого уровня дохода, в среднем доля сервисного сектора в ВНП в период с 1970-го по 1993-й годы оставалась стабильной (40%), то страны, вошедшие в группу с высокими доходами, за тот же период увеличили этот показатель с 54 до 64%.

ТАБЛИЦА 1. ДОЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ В ВНП В СТРАНАХ С РАЗНЫМИ УРОВНЯМИ ДОХОДА (В %)

Страны по уровням дохода	Годы	
	1970	1993
Низкий	40	40
Низкий-средний и средний	49	48
Средний-высокий	46	54
Высокий	54	64

Источник. World Bank, 1995b.

Таким образом, в среднем вклад сервисного сектора в ВНП стран Латинской Америке и Карибского бассейна вырос с 50,7 в 1980 году до 56,2% в 1996 году (World Bank, 1998). Следовательно, экономики этих стран уже более чем наполовину базируются на сервисной деятельности. В табл. 2 представлены конкретные данные по разным странам этого региона.

Хотя страны Латинской Америки и Карибского бассейна не считаются богатыми, однако уже в начале 1980-х годов большая часть из них, если не все, уже производили около 50% ВНП в сервисном секторе. Эта ситуация еще раз доказывает постоянно растущую важность сферы услуг в Латинской Америке. Вклад сервисного сектора в ВНП Мексики, например, увеличился с 52,7 в 1895 году до около 66% в 1997 году (INEGI 1998). Де Матео (De Mateo, 1991) прокомментировал эту ситуацию следующим образом.

> Мексиканская экономика — это экономика услуг. И это не ново, так было еще почти сто лет назад. Начиная с 1895 года доля сферы услуг в этой стране неизменно составляла больше половины общего производства. И с тех пор она выросла почти на 10%.

Еще один важный показатель сервисной экономики, представленный в нашем материале, — это рабочая сила. В данном случае опять, как показано в табл. 3, во многих странах Латинской Америки и Карибского бассейна больше половины зарегистрированного работающего населения занято именно в сервисной сфере. Эти показатели по разным странам варьируются от 25,6 до 79,1%, составляя в среднем 55,5%. Больше других выделяются Гаити, Гватемала и Куба. Куба, в частности, представляет собой совершенно особый случай, поскольку здесь наблюдается весьма сбалансированное распределение рабочей силы по отраслям экономики.

Чрезвычайно важна неформальная ("подпольная, теневая") занятость населения. Практически во всех развивающихся странах существует проблема, — а для кого-то и благоприятная возможность, — постоянно растущее значение неформальной экономики, большая часть которой приходится на сферу услуг. Многие люди здесь работают без каких-либо документов.

Таблица 9. Доля сферы услуг в ВНП стран Латинской Америки и Карибского бассейна (в %)

Страны по уровням дохода	Годы	
	1970	1993
Страна	1980	1996
Аргентина	*52*	*63*
Боливия	*47*	*Нет данных*
Бразилия	*45*	*50*
Чили	*55*	*д.о.*
Колумбия	*49*	*64*
Коста-Рика	*55*	*60*
Эквадор	*50*	*51*
Сальвадор	*40*	*60*
Гватемала	*Нет данных*	*56*
Гаити	*Нет данных*	*45*
Гондурас	*52*	*47*
Ямайка	*54*	*55*
Мексика	*59*	*68*
Никарагуа	*45*	*44*
Панама	*69*	*73*
Парагвай	*44*	*54*
Перу	*48*	*56*
Пуэрто-Рико	*58*	*Нет данных*
Доминиканская республика	*52*	*55*
Тринидад и Тобаго	*38*	*53*
Уругвай	*53*	*65*
Венесуэла	*49*	*49*

Источник: World Bank, 1998.

ТАБЛИЦА 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В СТРАНАХ ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ И КАРИБСКОГО БАССЕЙНА (В %)

Страна	Сельское хозяйство	Промышленность	Сфера услуг
Аргентина	12,1	31,5	56,5
Багамские острова	5,7	16,5	77,9
Барбадос	10,1	10,9	79,1
Боливия	1,2	24,8	74,0
Бразилия	22,2	23,4	52,4
Чили	19,1	26,3	56,4
Коста-Рика	25,0	26,9	48,0
Куба	32,2	40,0	27,9
Эквадор	31,2	18,1	50,8
Сальвадор	10,7	29,1	60,2
Гватемала	49,9	18,3	31,8
Гаити	65,7	8,8	25,6
Гондурас	36,9	20,9	42,3
Мексика	22,6	27,8	49,6
Панама	27,0	16,0	57,1
Пуэрто-Рико	3,6	26,3	70,2
Доминиканская Республика	23,6	18,1	58,3
Суринам	9,3	21,8	69,0
Тринидад и Тобаго	10,4	32,5	57,1
Уругвай	14,6	25,8	59,6
Венесуэла	11,4	27,7	61,0

Источник: World Bank, 1995b.

Начало сервисной революции

Однако, несмотря на очевидность представленных выше свидетельств постоянного повышения значимости услуг в Латинской Америке, в странах региона эта сфера, за исключением некоторых направлений деятельности, еще полностью не достигла стадии так называемой "сервисной революции". Очевидно, что большое влияние на эту ситуацию оказало промышленное развитие стран. В большинстве случаев значимость сервисного сектора экономики еще не полностью осознается или же ее только начинают замечать. Во многих ситуациях способы управления сервисными организациями не отображают адекватного восприятия важности этого сектора.

Долгие годы основой для развития стран Латинской Америки была индустриализация, а значение сферы услуг в этом процессе было упущено В связи с этим утверждается следующее

> Мексика еще не полностью находится на стадии сервисной революции В значительной мере эта ситуация обусловлена следующей причиной в то время как промышленный сектор сменил свою модель на более подходящую для участия в международной экономике, многие из существующих сегодня правил для сферы услуг остались неизменными с тех пор, когда рост страны был сосредоточен на производственной деятельности, направленной на вытеснение импорта Сервис был ориентирован на поддержку этой модели, и поэтому ни качество, ни цена не были важными факторами (De Mateo, 1991)

Изменению этой ситуации в последние годы в значительной мере способствовало упразднение торговых границ между странами Латинской и Северной Америки после создания таких альянсов, как *NAFTA*, *Mercosur* и *Pacto Andino* Открытая конкуренция в сфере услуг сегодня продолжает радикально изменять положение дел Она еще больше повысила стратегическое значение сервисной сферы на нашем континенте В мексиканской экономике, например, сегодня разворачиваются настоящие битвы среди компаний, занятых в сферах телефонии, телекоммуникаций, программного обеспечения, в авиакомпаниях, банковском деле, сберегательных фондах, розничной торговле, в сфере развлечений и туризма, в промышленном транспорте и во многих других сервисных направлениях

В других странах наблюдается похожая ситуация Так, например, программы приватизации, которые проводятся в Аргентине, Венесуэле, Бразилии, Перу и Боливии, привели к тому, что правительственные и частные организации вынуждены были перейти на принципиально новую стадию конкуренции в сервисной сфере Эта ситуация, которая привлекает огромные иностранные инвестиции в разные отрасли, заставляет традиционно защищенные компании сферы услуг признавать эти перемены и приспосабливаться к ним, чтобы выжить Как видно из табл 4, в течение 1990–1995 годов программы приватизации в странах Латинской Америки принесли в результате 700 операций свыше 63 млн дол Около 50% всех операций было проведено в Мексике, Аргентине и Бразилии, что дало 82% всего полученного дохода Если говорить о секторах, можно заметить, что на приватизацию в сфере услуг приходится 44% всех операций, которые в течение 1990–1995 годов принесли 68% прибыли

Как часть этого процесса приватизации в Латинской Америке, информационные технологии были признаны чрезвычайно важным фактором интернационализации сектора услуг в развивающихся странах С Примо говорит по этому поводу следующее

> Наиболее динамичными торговыми маршрутами XXI века будут операции с неосязаемыми продуктами, а не с товарами. Именно сервисные индустрии будут ответственны за "дороги" глобальной "инфоструктуры" и станут основными поставщиками продуктов – объектов электронной торговли Введение либерального торгового и инвестиционного режима очень важно для всех стран, поскольку это позволяет им максимизировать выгоду от интернационализации сервиса и перейти в информационную эру И это особенно актуально для развивающихся стран (C Primo, 1996)

Такие макроэкономические тенденции неизменно ведут к быстрым и поистине беспрецедентным изменениям Они трансформируют латиноамериканские общества в сервисные и устанавливают другие способы конкуренции для организаций сферы услуг, стремящихся к долгосрочным прибылям Казалось бы, такая ситуация означает, что Латинская Америка плавно продвигается на новую стадию экономического развития, как это происходило в странах так называемого "западного" мира Однако, чтобы лучше понять особенности продвижения в этом направлении в данном регионе, следует помнить о такой специфической характеристике развивающихся стран, как неравномерность

Таблица 4. Приватизация в странах Латинской Америки 1990–1995 (млн. долл.)

Страна	Инфраструктура	Финансовые услуги	Первичный сектор	Промышленность	Другие услуги	Итого	Количество операций
Аргентина	12 498	263	4976	618	91	18 446	123
Барбадос	24	0	0	10	17	51	6
Белиз	59	0	0	0	0	59	4
Боливия	615	0	11	10	1	637	28
Бразилия	583	0	1862	6600	91	9136	45
Чили	512	0	672	11	64	1259	14
Колумбия	0	645	6	56	27	734	16
Коста-Рика	0	0	0	42	3	45	4
Эквадор	0	1	0	95	0	96	9
Гондурас	12	0	25	33	4	74	32
Ямайка	111	23	88	51	43	316	26
Мексика	8052	12 989	1491	1517	222	24 271	174
Никарагуа	0	0	83	24	19	126	75
Панама	18	0	19	61	3	100	9
Парагвай	22	0	0	0	0	22	1
Перу	2437	583	989	282	64	4356	72

Окончание табл. 4

Страна	Инфраструктура	Финансовые услуги	Первичный сектор	Промышленность	Другие услуги	Итого	Количество операций
Тринидад и Тобаго	138	0	8	302	1	448	17
Уругвай	2	15	0	0	0	17	7
Венесуэла	2128	163	53	147	18	2510	29
Латинская Америка	27 211	14 682	10 283	9858	669	62 703	
%	43	23	16	16	1	100	
Количество операций	167	53	210	180	81		691
%	24	8	30	26	12		100

Инфраструктура включает авиакомпании и аэропорты, железнодорожный транспорт, перевозки, телекоммуникации, порты и доставка, энергетика (электричество и газ), водоснабжение и канализация.

Финансовые услуги включают банки, страхование, операции с недвижимостью.

Первичный сектор включает сельское хозяйство и фермерство, скотоводство и рыболовство, горнодобывающую промышленность.

Промышленность включает обрабатывающую промышленность, сталелитейную и химическую промышленность, строительные материалы.

Другие услуги включают туризм, международную торговлю, розничную торговлю, другие услуги (не классифицированные).

Источник. Адаптировано по IMF (1995), *Informe del Desarrollo Economico y Social de America Latina*, ch. 5.

распределения доходов среди населения. Эти факторы превращают сервисную революцию в Латинской Америке в такое сложное, специфическое явление, что их ни в коем случае нельзя игнорировать. В табл. 5 показано, что доля бедного населения (тех, чей доход составляет меньше 60 долл. в месяц) увеличилась с 26,5% от всего населения в 1980 году до 31% в 1989 году. Большая часть бедных людей живет в сельской местности, а не в городах; можно также отметить, что в 1989 году в сельской местности уже жили свыше 50% бедного населения. Несмотря на огромное разнообразие методов, используемых экономистами для исследования бедности и ее субъективной природы, уровни бедности и ее распределение, без сомнения, как важные факторы помогают лучше понять специфику сервисной революции в Латинской Америке и в других развивающихся регионах, например в Азии или Африке. Дизайн, маркетинг и способы предоставления услуг сегментам общества со значительными расхождениями в уровне дохода требуют от организаций сложных стратегических решений. Во-первых, им необходимы стратегии, направленные на небольшую группу богатых людей, которые живут по международным масштабам и ожидания которых сложны и разнообразны. Во-вторых, им нужны стратегии, сфокусированные на группе среднего класса, которая все больше стремится к множеству и разнообразию товаров и услуг, доступных среднему классу развитых стран. И, в-третьих, стратегии могут ориентироваться на большой сегмент бедных людей как в городской, так и в сельской местности, которые хоть и располагают очень низкими доходами, но все же нуждаются в основных услугах и приобретают их.

Таблица 5. Бедность в Латинской Америке, 1980 и 1989 годы

	Население в целом (млн. чел.)	Население за чертой бедности (млн. чел.)	%
	1980		
Население в целом	345,5	91,4	26,5
Сельское население	227,4	38,2	16,8
Городское население	118,1	53,2	45,1
	1989		
Население в целом	421,4	130,8	31,0
Сельское население	300,1	66,0	53,4
Городское население	121,3	64,8	53,4
	Увеличение показателей за 1980–1989 годы		
Население в целом	76,0	39,4	
Сельское население	72,7	27,8	
Городское население	3,3	11,6	

Источник. Samuel A. Morley, *Poverty and Inequality in Latin America* (London: The Johns Hopkins University Press, 1995), p. 44.

Рост городского населения в странах Латинской Америки, а также существенное повышение уровня бедности и крайней бедности в ряде стран этого региона за последнее десятилетие — хотя, следует отметить, что эта тенденция несколько замедлилась в начале 1990-х годов (G. Rosenthal, 1996), — предоставляет весьма ценную пищу для размышлений для тех, кто заинтересован в

эволюции услуг в этом регионе Исследования сервисной сферы чаще всего проводились на базе развитых обществ, в которых распределение доходов, уровень бедности и критерии социального благосостояния, как правило, значительно отличаются от стран Латинской Америки В связи с этим следует помнить и о существовании так называемой "неформальной" экономики — явления, которое возникло в большинстве этих стран как результат эрозии реальных доходов, увеличения уровня безработицы и контраста между крайними точками дохода, а также ряда других факторов, его важность постоянно растет Фактически, по данным, приведенным в (G Rosenthal, 1996), именно в этом неформальном секторе наблюдался самый высокий в Латинской Америке годовой показатель роста (свыше 6%) в течение 1980–1989 годов

Для того чтобы выжить, людям в Латинской Америке приходилось быть очень изобретательными Количество неформальных рабочих мест в сфере услуг во многих странах резко увеличилось Многие устаревшие виды деятельности были трансформированы с учетом традиционных и местных особенностей, что способствовало росту неформальной, "теневой" сервисной сферы в регионе Хотя первоначально многие из этих видов услуг были ориентированы на обслуживание бедных людей, сегодня выгодами от их потребления пользуются средние и даже богатые классы Сегодня в Латинской Америке ежедневно и повсеместно неформально предлагается и продается огромное количество услуг По всей вероятности, одна из важнейших характеристик этих услуг заключается в том, что, хотя авиакомпании, отели и сфера телекоммуникаций все шире в своей деятельности пользуются технологическими достижениями, неформальные виды обслуживания основаны прежде всего на дешевом и творческом труде, создавая спрос на такие доступные услуги, как, например, городской транспорт, техническое и бытовое обслуживание и местная торговля

Для многих людей такая неформальная экономика представляет собой нарастающую проблему, для других это во многих отношениях шанс В своей книге *The Other Path* ("Другим путем") Х Де Сото (H De Soto, 1987) представляет один из интереснейших анализов и критических оценок этого явления на примере Перу Его анализ и выводы позволяют весьма однозначно понять, что экономические, социальные, политические и законодательные условия играют решающую роль в сложном сосуществовании процессов накопления богатства и социального развития в Латинской Америке

Идеи и предположения, высказанные в этом материале, обрисовывают многообещающие, но сложные перспективы для Латинской Америки Правительствам, организациям и обществам этого региона еще только предстоит полностью влиться в так называемую "сервисную революцию", пройдет еще немало времени, прежде чем мы заметим значительные изменения в сторону того, как должна быть организована сфера услуг в XXI веке Латинская Америка стоит сегодня перед решением сложной проблемы, которая заключается в постоянном усилении конкуренции в сервисной сфере в условиях сложной, неоднородной среды

Время развеивать мифы

После пяти лет реализации различных исследовательских проектов и других научных программ в разных странах Латинской Америки автор этого материала пришел к выводу, что во многих случаях сервисная концепция ассоциируется в основном с двумя главными моментами — *заботой о потребителе* и *качеством услуг* Сегодня стало привычным слышать, как руководители, менеджеры и сотрудники сервисных компаний *говорят* об "обслуживании потребителя", "заботе о потребителе", "удовлетворении потребителя", "качестве услуг" и т.д К сожалению, следует признать, что в большинстве случаев эти термины используются только как инструменты мотивации и рекламы *Говорить* об удовлетворении потребителей может каждый, но компании, которые занимаются систематической разработкой надежного метода его оценки, встречаются редко Радио, телевидение и

пресса пестреют рекламой, центральным элементом которой стала услуга Весьма печально, но следует признать, что во многих случаях услуга по-прежнему считается переменной только одного критерия — "внимания к потребителю" На эту специфическую ситуацию нередко оказывают влияние различные культурные факторы По всей вероятности, готовность к послушанию и даже к подчинению, которая столетиями формировалась в завоеванных другими странах Латинской Америки, ставших в последнее время независимыми, оказала немалое влияние на стремление сервисных работников этого региона быть *исключительно внимательными* к своим клиентам. Следует отметить, что сервисный персонал латиноамериканских стран признан во всем мире самым дружелюбным, вежливым и старательным

Разработка научно обоснованного подхода к сервису

Неудивительно, что сфера услуг до сих пор не пользовалась большим вниманием со стороны науки Не считая исследований чисто экономического характера, в ходе которых были написаны научные работы, иллюстрирующие и объясняющие эволюцию сервисной сферы в разных странах того или иного континента, до сегодняшнего времени не было предпринято особых усилий для того, чтобы сформировать лучшее представление об этой сфере и обеспечить научный подход к ее дальнейшему изучению Следует признать, что исследователи традиционных дисциплин менеджмента всегда включали в свои работы информацию об индустрии услуг Однако важным моментом в данном случае считается то, что их цель в основном заключалась не в объяснении того или иного явления с точки зрения обслуживания, а скорее в том, чтобы понять и прояснить вопросы, связанные с соответствующими традиционными управленческими дисциплинами (например, организации, людских ресурсов, операционного процесса или маркетинга). До сих пор очень немногие учебные заведения вводили курс маркетинга услуг в свои программы подготовки специалистов управления бизнесом Однако следует признать, что сегодня в некоторых странах (например, в Бразилии, Мексике и Аргентине) студенты и аспиранты уже пишут дипломы и защищают диссертации по результатам исследований в сервисной сфере Этот факт говорит о том, что назрела необходимость интеграции всей работы, проделанной на сегодня в разных областях, в более структурированную систему менеджмента услуг

Аспирантура менеджмента и лидерства (EGADE) Монтеррейского института естественных и технических наук, Мексика, активно участвует в развитии менеджмента услуг в регионе Так, в 1996 году была реализована идея создания Латиноамериканской академии менеджмента услуг Главная цель этого предприятия — сформировать сообщество, которое, испытывая общий интеллектуальный энтузиазм по отношению к сервисной сфере, будет работать над сознанием научных, творческих и практических методов управления в сфере услуг и способствовать прогрессу этой чрезвычайно важной для Латинской Америки отрасли К концу 1999 года Академия объединяла 26 бизнес-школ и университетов из 14 стран Важным итогом ее деятельности стало то, что спустя три года после открытия членам Академии удалось подготовить первый специальный выпуск журнала *International Journal of Services Industry Management (IJSIM)*, посвященного вопросам исследований в сфере услуг Латинской Америки.

Заключение

В последние 20 лет как следствие преобразования индустриального общества в постиндустриальное во многих развивающихся странах наблюдалось стремительное развитие менеджмента услуг Большая часть развивающихся стран Латинской Америки уже принимает активное участие в сервисной экономике либо находится на подходе к этому этапу Однако сложности, возникающие из-за серьезных различий в уровне экономического развития, делают эволюцию менеджмента

услуг в Латинской Америке нестандартной и сложной. Открытая конкуренция в сфере услуг сегодня резко меняет условия игры. В результате реализации программ государственного дерегулирования и приватизации правительства и организации региона сталкиваются сегодня с весьма сложной задачей повышения конкурентоспособности и прибыльности. С другой стороны, для того чтобы правильно понимать суть эволюции сферы услуг в этой части мира, необходимо помнить о росте уровня бедности среди городского населения и о важной роли неформальной ("теневой") экономики в этом регионе – о факторах, которыми ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Вся описанная выше ситуация свидетельствует о насущной необходимости расширения точки зрения как политиков и государственных деятелей, так и руководителей и менеджеров компаний с тем, чтобы они могли справиться с уникальными и сложными задачами, которые стоят сегодня в этом регионе. Чрезвычайно важно, чтобы лидеры слышали, понимали и могли правильно интерпретировать противоречивые требования, характерные для динамично развивающейся сервисной экономики современности. Не менее важно также развеять мифы об услугах, по-прежнему господствующие в умах людей, согласно которым обслуживание воспринимается прежде всего как отношение, а не как вид экономической и предпринимательской деятельности. Решение всех этих задач требует большой заинтересованности, убежденности и таланта, благодаря которым в данном регионе будут формироваться и распространяться знания о менеджменте услуг. Только в этом случае сообщества и организации Латинской Америки смогут разрабатывать конкурентоспособные стратегии, способствующие накоплению богатства и социальному развитию, что, несомненно, в конечном итоге благоприятно скажется не только на их собственном бизнесе, но и на культуре их стран.

БИБЛИОГРАФИЯ

F.J. Chavez, *Los Servicios en Mexico: Crecimiento, Empleo y Rentabilidad* (Mexico City: Universidad Autonoma Metropolitana, 1995).

F. De Mateo, "El Sector Servicios en Mexico y su Contribucion al Desarrollo", in *Mexico Una Economia de Servicios* (New York: United Nations, 1991).

H. De Soto, *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World* (New York: Harper and Row, 1989).

J.A. Fitzsimmons, M.J. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1994).

G. Ibarra, *Economia Terciaria y Desarrollo Regional en Mexico* (Mexico: UAS, INSEUR-NL, 1995).

INEGI, *Cuaderno de Informaciyn Oportuna* (Mexico, 1998).

S.A. Morley, *Poverty and Inequality in Latin America* (London: Johns Hopkins University Press, 1995).

C.A. Primo, "The Impact of the Internalization of Services on Developing Countries", *Finance & Development*, March 1996, p. 34–37.

G. Rosenthal, "On Poverty and Inequality in Latin America", *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, Summer–Fall 1996, p. 15–37.

World Bank, *Better Urban Services* (Washington, D.C.: The Internationas Bank of Reconstruction and Development, 1995, a).

World Bank, *El Mundo del Trabajo en una Economia Integrada* (Washington, D.C.: 1995, b).

World Bank, *World Development Indicators* (Washington, D.C.: 1998).

Ситуации для анализа

Использование ситуаций для анализа в учебных целях*

В ситуациях для анализа, представленных в этой книге, описываются реальные практические проблемы и задачи, с которыми сталкиваются и которые решают менеджеры различных сервисных организаций. В них описаны истории, происходившие в разных отраслях сферы услуг и в разных странах мира. Некоторые изложенные в них события произошли недавно, другие — несколько лет назад, но все они послужат полезным уроком для будущих менеджеров.

В отличие от учебных методик, основанных на чтении лекций и изучении теоретического материала, обсуждение ситуаций для анализа не обеспечивает студентов четкими и неоднократно проверенными на деле знаниями о том, как стать преуспевающим менеджером. Но они дают им неоценимую возможность учиться на практических примерах.

Обсуждение практических ситуаций в значительной мере напоминает процесс принятия реального решения той или иной проблемы, с которыми приходится сталкиваться людям, занимающим управленческие должности. Вы будете решать задачи, которые встают перед менеджерами компаний или некоммерческих организаций, анализировать информацию качественного характера и количественные данные, оценивать разные направления действий и на основе всего этого решать, какую стратегию выбрать на будущее. Вы получите больше удовольствия от этого процесса — и, по всей вероятности, большему научитесь, — если в ходе обучения будете играть активную роль, а не роль незаинтересованного стороннего наблюдателя, от которого ничего не зависит и который ничего не выигрывает от правильного решения стоящей перед ним проблемы.

Цель анализа приведенных нами ситуаций заключается не в том, чтобы составить набор "правильных" действий, а в том, чтобы научиться правильно использовать имеющиеся в вашем распоряжении данные. Описанные случаи зеркально отображают неопределенность и нестабильность реальной среды, поскольку информация, представленная в них, нередко неточна и неоднозначна. Возможно, вам не понравится, что вы не найдете в них единственно верного решения или правильного ответа для каждой конкретной ситуации. Вместо этого вашему вниманию предлагается целый ряд вполне целесообразных стратегий, которыми может воспользоваться менеджер, и каждая из них способна оказать уникальное влияние на будущее развитие организации и связана с теми или иными компромиссами и необходимостью выбора.

---

* Авторы выражают благодарность Чарльзу Б. Вайнбергу за неоценимый вклад
Copyright © 2001 by Christopher H. Lovelock

Ситуации для анализа и реальный мир

Ситуации для анализа отличаются от реального менеджмента несколькими весьма важными моментами Прежде всего, вся информация в рассматриваемых ситуациях представлена в четкой письменной форме Менеджеру же приходится собирать информацию буквально по крупицам из деловых записей, собраний, случайных бесед, итогов научных исследований, собственных наблюдений, сводок новостей и других внешних печатных источников

В ситуациях для анализа информация представлена выборочно, с учетом конкретной учебной задачи Каждый случай изложен достаточно кратко, чтобы его можно было разобрать в течение одного двух занятий, и сосредоточивает внимание студентов на том или ином аспекте конкретной задачи в определенной сфере В реальном мире проблемы, которые приходится решать менеджерам, как правило, носят динамичный характер Они требуют тех или иных немедленных действий, но детальный анализ и основные, самые важные решения обычно откладываются "на потом" Менеджеры же редко могут дать быстрое заключение по той или иной проблеме, а затем отложить ее окончательное решение и перейти к следующей ситуации Таким образом, обсуждение случаев из практики в учебной аудитории или их анализ больше напоминают "моментальный снимок" с реальной ситуации, сделанный в конкретный момент времени, хотя следует признать, что иногда следующий рассматриваемый случай дополняет и дает ощущение целостности и непрерывности, требует решений о будущем развитии исследуемой организации

И наконец, разница между анализом ситуаций и реальным менеджментом заключается том, что участники обсуждения и авторы, описавшие ту или иную ситуацию, не несут ответственности за эффективность предложенных ими решений, им не придется отвечать за негативные последствия и решать возникшие проблемы Однако это отнюдь не означает, что к предлагаемым нами рекомендациям позволительно относиться легкомысленно Как правило, преподаватели и соученики весьма критично воспринимают предложения, не основанные на тщательном анализе и правильной интерпретации фактов

Подготовка к обсуждению ситуации для анализа

Точно так же как часто не существует единственно верного решения для той или иной ситуации для анализа, не бывает и одного правильного способа подготовки этих случаев, предназначенных для обсуждения в аудитории или для письменного задания Только практический опыт позволяет разработать стиль, выбрав который, вы будете чувствовать себя комфортно

Общий анализ

Прежде всего важно оценить ситуацию в целом, бегло просмотрев содержание ситуации для анализа Задайте себе следующие вопросы

- Организация какого типа описана в данной ситуации для анализа?
- Какова природа отрасли, в которой она работает (в широком смысле)?
- Что происходит во внешней среде?
- С какими проблемами, судя по всему, сталкивается управленческий персонал данной организации?

После быстрого первоначального просмотра текста, в ходе которого не следует делать каких-либо пометок или подчеркиваний, приготовьтесь к тому, чтобы прочесть его еще раз — очень внимательно Теперь постарайтесь определить и выделить в нем основные факты, которые лягут в основу вашего анализа ситуации и позволят прояснить характер проблем, с которыми столкнулись менеджеры в описанном случае При этом попробуйте отметить в тексте места, которые помогут ответить на следующие вопросы

- Какое именно решение предстоит принять и кто будет отвечать за него?
- Каковы цели обсуждаемой организации в целом и каждого конкретного действующего лица данной ситуации для анализа? Совпадают ли их цели?
- Каковы ресурсы и ограничивающие факторы, способствующие либо мешающие организации достичь намеченных ею целей?

Постарайтесь оценить важность любых количественных данных, представленных в тексте или, чаще всего, в таблицах и на рисунках Подумайте, какие новые идеи возникнут благодаря объединению и использованию данных, представленных в разных частях текста Однако будьте осторожны и не доверяйте слепо всем имеющимся в вашем распоряжении данным Помните, что в ситуациях для анлиза, как и в реальной жизни, далеко не все данные в равной степени достоверны и надежны С другой стороны, очевидно, что авторы анализируемых текстов никогда не будут намеренно вводить вас в заблуждение, предоставляя неверные данные

Выработка рекомендаций

Теперь вы можете суммировать свою оценку ситуации и дать определенные рекомендации управленческому персоналу исследуемой организации. Прежде всего, определите те направления действий, которые есть в его распоряжении. Затем определите, какие последствия будет иметь каждый выбор, включая возможные негативные результаты, например, когда действия организации вызывают активизацию деятельности ее более сильного конкурента Задайте также вопрос, насколько выбранная тактика соответствует долгосрочным стратегиям, на которых основывает свою деятельность организация Оцените каждый вариант и сравните с целями организации (четко или косвенно определенными в тексте либо переопределенными вами в ходе анализа). Затем разработайте свои рекомендации относительно будущих действий, следя за тем, чтобы эти рекомендации действительно основывались на вашем анализе данных, приведенных в ситуации для анализа

Помните, что ваши рекомендации не будут полными, если вы ничего не скажете о том, каким образом реализовать предложенную вами стратегию и, в частности, как ответить на такие вопросы

- Какие ресурсы — человеческие, финансовые и прочие — потребуются для этого?
- Кто должен нести ответственность за реализацию стратегии?
- В каких временных рамках должны быть выполнены те или иные предложенные вами действия?
- Каким образом будет оцениваться эффективность процесса реализации стратегии?

Обсуждение в группах

Практика показала, что на первых стадиях подготовки к обсуждению ситуаций для анализа наилучшие результаты достигаются, если студент работает индивидуально Однако, прежде чем вынести случай на обсуждение в аудитории, очень полезно обсудить его в небольшой группе однокурсников (Иногда такое обсуждение становится обязательным, вам также может потребоваться сотрудничество с другими людьми при составлении письменного отчета для групповой презентации) Такие небольшие группы позволяют провести первоначальное тестирование идей и помогают сфокусировать обсуждение на самых важных моментах Представьте свои аргументы и выслушайте мнение остальных участников дискуссии Обсуждение в небольшой группе должно быть сфокусировано на анализе и на принятии решения по таким вопросам

- Каковы факты?
- Что они подразумевают?
- Какие варианты существуют?
- Что именно следует предпринять управленческому персоналу?
- Когда и как это следует делать?

Обсуждение в аудитории

Работая в аудитории, вы можете обнаружить, что роль преподавателя при изучении ситуаций для анализа несколько отличается от той, которую играет преподаватель, читающий лекции При обсуждении эта роль в значительной мере напоминает роль арбитра-посредника он приглашает студентов высказаться, ведет дискуссию, задает вопросы и периодически суммирует высказанные идеи Стиль преподавателя-лектора, несомненно, совершенно иной. Некоторые преподаватели любят начинать урок с того, что просят одного из студентов "изложить" ситуацию, что нередко подразумевает, что его просят также определить основные проблемы и благоприятные возможности, представить предварительный анализ и обрисовать возможное направление действий. Другие предпочитают работать с каждым пунктом обсуждения поэтапно

Если на занятиях лекционного типа вы ограничиваетесь пассивной ролью человека, просто записывающего то, что он слышит, то при обсуждении ситуаций для анализа вы становитесь активным участником учебного процесса. Участие — это на самом деле очень важно, поскольку без участия невозможна дискуссия! Если вы не присоединитесь к дебатам, вы лишите других участников возможности выслушать предлагаемые вами идеи. Кроме того, вынесение своих идей и рекомендаций на суд соучеников (иногда они не соглашаются с ними либо, напротив, приводят доводы в подтверждение вашей правоты) способствует накоплению знаний и приучает к публичным выступлениям Однако не забывайте о том, что надо дать высказаться и другим. Уметь внимательно слушать людей — чрезвычайно важный элемент управленческих навыков

Бывают ситуации, когда вы лично знакомы с организацией, описанной в ситуации для анализа. При этом вполне возможно, что вы располагаете дополнительной информацией либо знаете, что ситуация с описанного момента изменилась. В таком случае вам не следует разглашать эту информацию, если только вас не попросит об этом преподаватель (Этот совет также относится и письменным отчетам и экзаменам.) Следует помнить, что предоставление совершенно новых, никому, кроме вас, не известных сведений скорее всего нарушит ход обсуждения в аудитории, а не улучшит его.

Проблемы четырех абонентов

Кристофер Аввлок*

Среди многих абонентов Bell Telephone в Торонто, провинция Онтарио (Канада), проживающих в пригородном районе, где селятся представители среднего класса, четверо абонентов столкнулись с проблемами, которые вынудили их обратиться в компанию

Уинстон Чен

Г-н Чен постоянно нервничает, получая очередной телефонный счет на оплату разговоров Он входит в те 2% абонентов, чьи счета максимальны. Его трафик включает частые звонки в Юго-Восточную Азию по вечерам выходных дней, дневные звонки в Кингстон, город — спутник Торонто и междугородные по выходным — в Ванкувер, на другой конец Канады Однажды Чен получил особенно большой счет. При внимательном изучении квитанции он обнаружил, что с него потребовали лишнее. Поэтому он позвонил в отдел по работе с клиентами телефонной компании с требованием разобраться и выписать правильный счет.

Мари Портильо

Мари потеряла несколько важных для нее звонков из-за того, что звонящий по ее номеру все время слышал сигнал "занято". Она звонила в телефонную компанию с просьбой устранить эту проблему Мари находится в сегменте домовладельцев, имеющих средний уровень расходов на связь. Большая часть ее звонков — местные, хотя иногда она звонит в Мексику или другие латиноамериканские страны. На услуги компании, требующие дополнительной оплаты, Мари не подписывалась.

Элеанора Вандербильт

На протяжении нескольких последних недель Элеонора чувствует себя жертвой телефонного хулиганства. Она получает серию звонков, после которых звонящий вешает трубку Это выглядит так, как будто звонит один и тот же человек. Она связалась с оператором с просьбой прекратить это издевательство. Она входит в те 10% клиентов, которые приносят минимум дохода компании. Практически все ее звонки — местные.

---

* Copyright © 1999 by Christopher H Lovelock

Ричард Роббинс

На протяжении недели с телефонной линией Ричарда творится что-то неладное: шипение и треск в трубке делают невозможным нормальный разговор. По совету двух своих друзей Ричард обратился к оператору и спросил, может ли быть причиной неполадок его старенький автоответчик, который иногда не срабатывает. Роббинс относится к самому массовому сегменту, охватывающему 75% клиентов компании. Его звонки делаются в основном в пределах Канады, хотя нечасто, обычно по вечерам и на выходные, он звонит в США.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Основываясь исключительно на информации, представленной в этой ситуации для анализа, просегментируйте рынок телекоммуникационных услуг.
2. Как бы вы классифицировали каждую из возникших проблем и жалоб, будучи оператором отдела по работе с клиентами этой канадской компании?
3. Какие маркетинговые возможности существуют для реакции на каждую описанную жалобу у телефонной компании?

Мир автомобилей Салливана

Кристофер Лавлок*

Молодая дама-менеджер, работавшая в здравоохранении, неожиданно попадает в ситуацию, когда ей приходится нести ответственность за работу агентства по продаже автомобилей, принадлежащего ее семье, которое в настоящее время испытывает финансовые затруднения. Она очень обеспокоена неудовлетворительной работой отдела обслуживания и ищет выход из сложившейся ситуации.

Со стороны жизнь и бизнес автомобильного дилера такой крупной корпорации, как *Ford*, выглядит довольно заманчивой. Красно-бело-синие треугольные флажки весело трепещут на легком полуденном ветерке. Ряды новеньких автомобилей сверкают на ярком солнце. На клумбах у входа в салон буйно цветет и зеленеет герань. На огромном вращающемся знаке, расположенном на пересечении Вилсон-авеню и Виктория-стрит, изображен логотип *Ford* и вывеска компании-дилера — *Sullivan's Auto World Ford*. Яркая надпись настойчиво предлагает прохожим: "Давай заключим сделку!"

Внутри чистого и красиво оформленного салона с высокими потолками выставлены три новенькие модели *Ford:* темно-зеленый спортивный автомобиль с полным приводом, красный автомобиль с откидным верхом и белый Taurus. Все машины безупречно отполированы. Две группы посетителей заняты беседой с продавцами, а один мужчина средних лет сел за руль автомобиля с откидным верхом и изучает приборную панель.

А на втором этаже в удобно оборудованном офисе генерального менеджера Кэрол Салливан-Диаз занимается анализом результатов деятельности своей компании, выведенных в электронной таблице на экран ее лэптопа. Она устала и угнетена. Ее отец Уолтер Салливан скончался четыре недели назад от сердечного приступа в возрасте 56 лет. Банк, управляющий его недвижимостью, попросил ее временно занять пост генерального менеджера семейного предприятия. Пока что единственным изменением, последовавшим за ее воцарением в офисе, стала установка факс-аппарата и лазерного принтера.

Кэрол Салливан-Диаз неприятно удивили показатели работы компании. В течение последних 18 месяцев они неуклонно ухудшались, а с начала текущего года компания вообще работала в убыток. Продажи новых автомобилей упали, что было следствием изменений региональной экономической ситуации. Маржа прибыли сократилась из-за роста затрат на продвижение новых моделей и ликвидацию складских запасов.

* Copyright © 2001 by Christopher H. Lovelock.

Прогнозы на будущее по отрасли в целом были неутешительными и совпадали с собственными ожиданиями Кэрол относительно работы отдела продаж ее компании Доход от сервисной деятельности, который и без того был ниже среднего показателя для автомобильных дилерских фирм такого размера, тоже упал, хотя она и приносила пока небольшую прибыль

Неужели она ошиблась, отклонив на прошлой неделе предложение о продаже бизнеса? Правда, предложенная сумма была меньше той, которую предлагали пару лет назад, но ведь и компания тогда была более прибыльной

История семьи Салливанов

Уолтер Салливан приобрел дилерскую компанию по продаже автомобилей *Ford* в 1981 году, и спустя некоторое время она стала одной из самых известных в регионе Шесть лет назад он взял значительную ссуду для покупки нового участка на пересечении главных автострад в пригородной зоне со активным строительством жилья

В этом месте был один автосалон, но находился он в старом 30-летнем здании Салливан оставил в прежнем виде сервисные и ремонтные помещения, но вынес демонстрационный зал автосалона вперед, оборудовав его дисплеями и подиумами для автомобилей При переезде в новое помещение, которое было намного больше предыдущего, владелец переименовал свою компанию, назвав ее *Sullivan's Auto World Ford.*

Казалось, что Уолтера Салливана знали все Это был шоумен и предприниматель от Бога, который часто появлялся в собственных рекламных и телевизионных роликах и участвовал в других публичных мероприятиях Его стратегия продаж основывалась на торговых акциях, скидках и объемах сделок Ничто не могло сделать его более счастливым, чем удачная сделка

28-летняя Кэрол Салливан-Диаз была старшей из трех дочерей Уолтера Получив степень бакалавра по экономике, она продолжила обучение по программе MBA (магистра делового администрирования) в здравоохранении Она вышла замуж за д-ра Роберто Диаза, хирурга госпиталя Святого Луки Ее 20-летние сестры-близнецы учились в местном университете и жили с матерью

Еще во время учебы Кэрол Салливан-Диаз подрабатывала у отца на должности секретаря и бухгалтера, а также учетчика в сервисном отделе, так что с бизнесом отца была знакома неплохо В бизнес-школе она выбрала карьеру менеджера в здравоохранении, а после окончания работала помощником президента госпиталя Святого Луки. Через два года она была назначена и в течение трех лет занимала должность помощника директора по маркетингу. Ее обязанности включали привлечение новых членов, маркетинговые исследования, работу с жалобами и претензиями и реализацию программ по удержанию клиентов.

После смерти ее отца работодатель дал Кэрол шестинедельный отпуск, чтобы она могла привести его дела в порядок Сейчас до конца отпуска оставалось две недели Ни она, ни кто иной из членов семьи не горели желанием продолжать дело отца. Тем не менее Кэрол была готова поменять свою карьеру в здравоохранении на действительно выгодное предложение С прежней работой она справлялась успешно и считала, что вернуться и найти подобную работу в здравоохранении она сможет всегда.

Автосалон

Как и у других автомобильных дилеров, в *Sullivan's Auto World Ford* было два отдела — отдел прямых продаж (продажа автомобилей) и сервисный отдел (продажа услуг и запчастей). Компания торговала как новыми, так и подержанными автомобилями,

значительную часть ее объема продаж составляли продажи новых машин взамен на приобретение старых Компания также приобретала подержанные автомобили в хорошем состоянии на аукционах для дальнейшей перепродажи Покупатели, которым не хватало денег на новый автомобиль, часто покупали подержанный, но некоторые из тех, кто приходили в автосалон за бывшей в употреблении машиной, приобретали новую Прежде чем выставить автомобиль на продажу, его тщательно ремонтировали и приводили в порядок, заменяя при необходимости некоторые части С корпуса удалялись все пятна и вмятины, а иногда машину полностью перекрашивали И наконец, ее тщательно чистили и полировали как снаружи, так и в салоне, для чего при необходимости нанимали специалиста

В отделе продаж работал менеджер по продажам, семь продавцов (один из них на момент прихода Кэрол подал заявление об уходе), офис-менеджер и секретарь. В сервисном отделе, когда он был полностью укомплектован, насчитывалось девять механиков, менеджер по обслуживанию, начальник склада запчастей и два учетчика. Сестры Кэрол часто подрабатывали учетчиками, помогая отцу в периоды большой загрузки, болезни персонала и когда, как сейчас, имелась вакансия Эта работа предусматривала составление графика ремонтных и сервисных работ, выписку счетов, контакты с клиентами по поводу сумм за ремонт и работу с клиентами, которые пришли забрать свой автомобиль и оплатить ремонт

По своему собственному опыту Кэрол знала, что учетчикам часто приходится работать в стрессовых условиях Люди не могут долго обходиться без машины, даже один день для многих оборачивается огромной проблемой Если автомобиль ломается, они обычно очень нервничают по поводу сроков ремонта, а если вышел гарантийный срок, то волнуются также о сумме, которую им придется заплатить. Кроме того, клиенты компании крайне редко спокойно относились к случаям, когда их проблемы не решили за один раз и им требовалось опять сдавать машину на ремонт.

Большей частью механические поломки устраняются довольно легко, однако запчасти могут стоить дорого При этом некоторые, на первый взгляд незначительные, неполадки, вроде утечки в радиаторе или сбоев в системе электропроводки, выявить и исправить труднее всего, и нередко для полного решения проблемы требуется два и больше визитов клиента на сервисную станцию. В этих случаях, наоборот, запчасти стоят копейки, по сравнению с рабочим временем механиков, которое оплачивалось из расчета 45 долл в час. Клиенты нередко приходили в ярость и начинали по телефону кричать на учетчиков или вступали в личную перепалку с ними, с механиками и менеджером по обслуживанию

Текучесть кадров на должности учетчика была очень высокой, поэтому отец часто посылал Кэрол и ее сестер на это сложное и ответственное место "для укрепления рубежей", как он выражался. Кэрол неоднократно приходилось быть свидетелем того, как учетчик срывался на грубость при разговоре с клиентом или сердито вешал трубку. Сестры Кэрол в свободное от учебы время часто по очереди закрывали "дыру", но в те дни, когда они обе были в университете, в компании работал всего один учетчик.

По общенациональным стандартам, *Sullivan's Auto World Ford* — средняя по размеру дилерская компания. Объем ее продаж составлял около 1100 автомобилей в год — примерно поровну новыми и подержанными машинами Доход за последний год составил 26,6 млн долл. от продаж автомобилей и 2,9 млн. долл. от продажи услуг по ремонту и техническому обслуживанию и запчастей, т.е значительно меньше, чем за предыдущий год, давший 30,5 млн. долл. и 3,6 млн. долл. соответственно. Несмотря на высокую стоимость автомобилей, прибыль от их продажи довольно низкая, причем при продаже новых машин она еще ниже, чем при продаже подержанных. В сервисе наблюдается противоположная ситуация Согласно отраслевым стандартам валовая

прибыль от продажи автомобилей должна составлять 5,5% от общего дохода компании от продаж и 25% дохода от сервисных операции В типичной автомобильной дилерской фирме 60% всего дохода дилер получает от продажи машин и 40% — от продаж услуг Необходимая часть валовой прибыли идет на покрытие постоянных издержек на зарплату персонала, арендную плату, кредитные платежи и плату за коммунальные услуги — электричество, воду, газ

За последние 12 месяцев валовая прибыль компании *Sullivan's Auto World Ford* составила 4,6 и 24% от объема продаж (от продаж машин и сервисных услуг соответственно) Оба эти показателя были ниже, чем за предыдущий год, и явно недостаточными для покрытия фиксированных издержек фирмы Отец Кэрол никогда не говорил ей о своих финансовых трудностях, и ее очень неприятно удивила информация, полученная из банка, что у компании двухмесячная задолженность по выплате кредита на приобретение недвижимости Дальнейший анализ показал, что за последние 6 месяцев также значительно выросли счета к оплате К счастью, жизнь отца Кэрол была застрахована на крупную сумму, которой было достаточно для того, чтобы покрыть все просроченные на настоящий момент платежи по закладным и другие долги, и некоторая сумма еще оставалась на будущее

По прогнозам специалистов, в ближайшем будущем не следовало ожидать роста продаж новых автомобилей как по причине повышения процентных ставок, так и потому, что недавно был закрыт крупный завод, расположенный неподалеку, что, несомненно, приведет к ухудшению экономической ситуации в регионе Однако благодаря активным рекламным мероприятиям компании удалось несколько понизить уровень товарно-материальных запасов на складе Из беседы с Лэрри Уинтерсом, менеджером по продажам, Кэрол Салливан-Диаз сделала вывод, что расходы можно снизить за счет дальнейшего снижения запасов комплектующих и запасных частей, а также сэкономив на зарплате увольняющегося продавца и повысив эффективность рекламных расходов Хотя Лэрри и не обладал харизмой Уолтера, до того, как стать менеджером и добиться отличных результатов на этой должности, он был ведущим торговым представителем компании

Анализируя показатели деятельности сервисного отдела, Кэрол задалась вопросом, не существует ли потенциала для увеличения объема его продаж и валовой прибыли Ее отец никогда сильно не интересовался этой частью своего бизнеса, рассматривая его как необходимое дополнение "Клиенты здесь в основном несчастные и расстроенные, в то время как в отделе продаж, в автосалоне, все счастливы и довольны, когда кто-нибудь покупает новый автомобиль", — говорил он Сервисные помещения прятались в глубине здания, за торговым залом, и их не было видно с дороги И хотя здание выглядело старым и грязным, оборудование было современным и в хорошем состоянии

От клиентов требовалось прибыть на сервисную станцию не позже 8 30 утра После парковки автомобиля через боковую дверь они попадали в помещение сервисного отдела и ждали своей очереди к учетчику, который занимал небольшую, довольно неряшливую и заваленную бумагами комнату с огромным внутренним окном с видом на сервисные ямы Дождавшись своей очереди, клиент ждал стоя, пока учетчик заполнит заявку на обслуживание Постоянно трезвонящий телефон постоянно отвлекал учетчика от этой процедуры Заполненные ящики картотеки и другие документы занимали остаток места в комнате

Для рутинных работ, типа замены масла или настройки, оценка заказа делалась немедленно Для других видов работ, требовавших тщательного осмотра машины, клиенту приходилось ждать, пока будет составлена смета Клиент обязан был забрать автомобиль до 6 часов вечера в тот день, на который намечено выполнение заказа

Кэрол несколько раз предлагала отцу компьютеризировать процесс приема заказов, но безрезультатно, поэтому заказы по-прежнему выписывались от руки на желтых листах бумаги под копирку Первый, верхний лист представлял собой рабочий заказ, второй отдавался клиенту, третий в алфавитном порядке по имени потребителя подшивался в специальную папку, а четвертый — в другую папку, в которой эти документы хранились в хронологическом порядке

Менеджер, возглавляющий станцию техобслуживания *Sullivan's Auto World Ford*, работал на этой должности с момента ее открытия, был неплохим специалистом и хорошо управлял подчиненными ему механиками, обеспечивая довольно низкий уровень текучести кадров в своем подразделении Однако его манера общаться с клиентами оставляла желать лучшего

Результаты опроса клиентов

Кэрол Салливан-Диаз также тщательно изучила результаты исследований степени удовлетворенности клиентов, которые ежемесячно проводились по заказу *Ford Motor* и рассылались дилерам специализированной исследовательской фирмой

Все покупатели новых автомобилей Ford в течение 30 дней после покупки получали по почте анкету Анкета содержала ряд вопросов — в частности, клиентам предлагалось оценить по 5-балльной шкале степень удовлетворенности работой отдела продаж дилера, предпродажной подготовкой машины и самим автомобилем В анкете спрашивалось, мог ли владелец отрекомендовать дилера, продавца и производителя кому-то другому В нем также был вопрос, был ли покупатель ознакомлен с работой сервисного отдела и объяснили ли ему, как следует поступать, когда его машине понадобится ремонт или техническое обслуживание. Завершалась анкета вопросами, помогающими определить демографический профиль респондента для сегментации рынка

Спустя 9 месяцев после покупки этим же покупателям рассылалась вторая анкета. Она также начиналась вопросами об удовлетворенности клиента покупкой Далее выяснялось, успел ли владелец побывать у дилера на сервисном обслуживании. Респондентам предлагалось оценить деятельность сервисного отдела по 14 различным характеристикам, начиная от его впечатлений о сервисном персонале и заканчивая оценкой качества самого сервиса После этого людей просили оценить качество сервисного отдела в целом

Владельцев машин спрашивали о том, где в будущем они планируют проходить техобслуживание, делать мелкий ремонт механики и электроники, крупный ремонт с заменой основных узлов и, наконец, кузовные работы При этом им предлагались следующие варианты ответа в сервисном отделе продавца автомобиля, у другого дилера *Ford*, в каком-либо другом месте или самостоятельно. В конце анкеты шли вопросы об общем уровне удовлетворения работой отдела продаж дилерской компании, компании в целом и о том, насколько велико желание покупателя приобрести другие продукты *Ford* у этого же дилера

Дилеры получали ежемесячные отчеты, суммировавшие покупательский рейтинг их деятельности за прошедшие месяцы Для сравнения в них приводились средние оценки по региональному и национальному рейтингам работы дилеров компании *Ford* Кроме того, дилерам присылали и сами заполненные анкеты, благодаря чему дилер мог видеть конкретные данные о том, кто из его клиентов доволен и кто — не доволен его работой

По результатам опроса новых владельцев за последние 30 дней компания *Sullivan's Auto World Ford* по большинству критериев имела рейтинг несколько выше среднего

Кэрол удивилась, узнав, что 90% респондентов утверждали, что им объяснили условия сервисного обслуживания, но лишь треть была ознакомлена с работой сервисного отдела Она решила поговорить об этом несоответствии с Лэрри Уинтерсом

Результаты опросов за последние 9 месяцев очень обеспокоили Кэрол Хотя рейтинг проданных компанией автомобилей был на уровне общенационального, общая оценка степени удовлетворенности сервисом *Sullivan's Auto World Ford* была низкой — фирма входила в 25% худших дилеров *Ford* по этому критерию

Самые низкие оценки компания получила по таким показателям, как скорость оформления заказа на проведение работ, удобство графика обслуживания и внешний вид сервисного отдела По скорости выполнения работ, наличию запчастей на складе и качеству выполняемой работы оценка компании была близка к средней А вот по таким критериям, как отношение персонала отдела к посетителям, его благожелательность и вежливость, его способность понять проблемы клиента и дать объяснения по поводу выполняемых работ, оценки были очень низкими

Просмотрев заполненные анкеты, Кэрол Салливан-Диаз обнаружила, что в оценках клиентов межличностных отношений наблюдается большой разброс Их рейтинги охватывали весь 5-балльный диапазон, от "абсолютно удовлетворен" до "абсолютно неудовлетворен" Заинтересовавшись этим явлением, Кэрол обратилась к регистрационной документации по нескольким десяткам клиентов, заполнявших анкету по результатам обслуживания за последних 9 месяцев, и обнаружила, что их оценки в определенной мере зависят от того, с каким учетчиком общался клиент Так, те, кому приходилось больше двух раз иметь дело с сестрами Кэрол, поставили отделу более высокие оценки, чем те, кто в основном общался с Джимом Фискелом, учетчиком, который совсем недавно уволился

Но самыми тревожными были ответы на вопрос о том, куда клиенты планируют обращаться в будущем Больше половины указывали, что для простого техобслуживания (замены масла, смазки, регулировки) и для мелкого ремонта и замены электрических и механических элементов намерены обратиться к другому дилеру *Ford* или в какое-либо другое место 30% потребителей указывали, что воспользуются другим источником сервиса при проведении серьезного ремонта. Общий рейтинг компании *Sullivan's Auto World Ford* по степени удовлетворенности потребителей оказался ниже среднего; показатель вероятности того, что клиенты приобретут у нее в будущем какой-либо продукт, была на целый балл ниже, чем показатель вероятности того, что они купят какой-либо другой продукт марки *Ford*

Кэрол Салливан-Диаз отложила в сторону распечатки таблиц и выключила компьютер Пора было идти домой. Она видела два выхода из создавшейся ситуации — либо подготовить бизнес к немедленной продаже по любой цене, либо потратить год-два и попробовать исправить финансовое положение. Во втором случае, при успешном проведении реструктуризации, компанию можно было бы продать значительно дороже или отказаться от продажи вообще и нанять генерального менеджера, который управлял бы фирмой в интересах семьи

Билл Фроулих, который владел дилерским салоном *Ford* неподалеку от *Sullivan's Auto World Ford* и еще тремя автосалонами в других регионах, предлагал выкупить фирму Салливанов по цене стоимости чистых активов компании по бухгалтерской документации, плюс 150 тыс. долл. за престиж фирмы, определяемый клиентами Однако в лучшие для автомобильной индустрии времена существовало эмпирическое правило, в соответствии с которым престиж компании оценивался в расчете 1000 долл. с каждого транспортного средства, проданного в течение года. Кэрол знала, что Фроулих стремится создать сеть дилерских агентств, чтобы добиться эффекта экономии от масштаба производства Его цены на новые автомобили были весьма конкурентоспособными,

а его ближайшее агентство по продаже автомобилей было крупным предприятием, которое объединяло в себе франшизы нескольких известных автомобилестроительных фирм — *Ford, Lincoln-Mercury* и *Jaguar*

Кэрол также знала, что Фроулих стал абонентом Internet-службы по продаже автомобилей, которая позволяла потребителям определять свои требования на конкретную модель и затем электронным способом подавать запрос на покупку выбранного автомобиля В обмен на вступительный взнос в размере 5000 долл за каждую франшизу и на ежемесячные отчисления в размере 1000 долл за каждую франшизу, Фроулих получил поистине эксклюзивные права на деятельность в зоне своего города Когда потребитель из этого региона делал запрос на покупку, дилер был обязан позвонить этому человеку в течение 24 часов и предложить автомобиль по низкой, конкурентной цене, не подлежащей дальнейшему торгу и скидкам Потребитель (который за эту услугу ничего не платил) не был связан обязательством приобрести предложенный автомобиль Если же назначенная цена приводила к покупке, дилер координировал дальнейшие действия клиента по оплате и при необходимости организовывал доставку. При таком подходе нередко сделки заключались вообще без личного посещения потребителем дилерской фирмы

Кэрол признала, что эта процедура представляет собой коренное изменение в торговле автомобилями Хотя она ведет к снижению цен на товары, при ней сокращаются также время продажи и расходы, связанные с этой операцией. Именно утром описанного нами дня Кэрол позвонили из конкурирующей Internet-компании с предложением таких же услуг по продаже новых и подержанных автомобилей. Чтобы стать франчайзи второй услуги, дилер должен был согласиться на участие в следующей программе. он обязался проводить сертификацию каждого предлагаемого им бывшего в употреблении автомобиля по 135 пунктам и ввести политику 100%-ного возврата денег в течение 72-часов и трехмесячную гарантию. Услуги этой Internet-компании были дешевле, чем услуги, на которые подписался Фроулих; здесь не надо было платить вступительного взноса, а ежегодная плата за обе предложенные услуги в среднем составляла по 800 долл. за каждую Однако при этом Кэрол не получала эксклюзивных прав на какой-либо географический регион, а за каждую завершенную сделку дилер обязался платить комиссионные в размере 29 долл.

Неприятная ситуация

По пути к выходу Кэрол увидела поднимающегося по лестнице из демонстрационного зала менеджера по продажам

— Лэрри, у меня к вам вопрос Я просмотрела результаты исследований степени удовлетворенности покупателей. Почему наши продавцы не знакомят владельцев новых машин с работой сервисного отдела? Ведь это часть их работы. А делается это только в одной трети случаев.

Несколько смутившись, Лэрри ответил.

— Знаете, Кэрол, вообще-то я оставил это на их усмотрение Мы, конечно, рассказываем покупателям о возможностях нашего сервисного отдела, но многие продавцы не очень хорошо себя чувствуют, когда после прекрасного демонстрационного зала им нужно вести клиента к нашим ямам в грязную мастерскую и перепачканным механикам. Контраст уж очень сильный, понимаете?

Их диалог был прерван возникшим в демонстрационном зале шумом. Сорокалетний мужчина, одетый в ветровку и джинсы, стоял на пороге зала и что-то разгневанно кричал одному из продавцов. Прислушавшись, Кэрол и Лэрри услышали обрывки фраз "третий раз прихожу . проблема все еще не решена . дрянной сервис кто тут

главный?" Все присутствовавшие в зале, бросив свои занятия, с интересом наблюдали за происходящим.

Лэрри посмотрел вниз на молодого продавца и закатил глаза:

— Если и было что-то, чего не переносил ваш отец, Кэрол, так это типов, подобных этому, которые орут в зале и требуют начальство. Уолту надо уйти в кабинет. Не беспокойтесь, Том разберется с этим посетителем и выведет его отсюда. Ну и придурок!

— Нет, — сказала Кэрол. — Я разберусь с ним сама. Одно из правил, которое я твердо усвоила во время работы в госпитале Св. Луки, гласит: "Не позволяйте людям кричать и рассказывать о своих проблемах в присутствии других. Расстроенного человека надо куда-нибудь увести, успокоить и постараться выяснить, что его тревожит".

И Кэрол быстро спустилась по ступенькам, подумав при этом: "А нет ли чего-нибудь еще из опыта, приобретенного в больнице, что я могла бы также использовать в этом бизнесе?"

ВОПРОСЫ

1. Чем маркетинг в торговле автомобилями отличается от маркетинга в сфере их сервисного обслуживания?
2. Сравните деятельность отделов продаж и сервисного обслуживания компании *Sullivan's Auto World Ford*?
3. Постройте схему обслуживания автомобиля, поступившего в сервисный отдел для сервисного обслуживания или для ремонта.
4. Какие похожие методы управления можно использовать в продаже автомобилей и услуг автосервиса и продаже услуг в здравоохранении?
5. Что вы посоветовали бы Кэрол?

Euro Disney: американцы в Париже

Кристофер Лавлок, Ивор П. Морган

Новый парк Disneyland возле Парижа не оправдал ожиданий по количеству посещений и получаемой прибыли. Менеджмент оценивает сложившуюся ситуацию и ищет новую стратегию.

"Заканчивается посадка на экспресс, следующий в Диснейленд", — голос диктора, записанный на магнитофон, продолжал громко звучать, хотя экспресс уже скрылся из виду. Толпа людей, скопившаяся у турникетов, глухо ворчала на самых разных языках мира, сетуя, что служащие станции опять не успели заполнить все свободные места в поезде. Один из посетителей заметил другому, что несмотря на висящий впереди плакат: "Вам осталось ждать посадки только 30 минут", они стоят рядом уже 45 минут и продвинулись так мало, что, судя по всему, им придется ждать еще как минимум столько же. "Давай в следующий раз отдохнем как-нибудь по-другому!", — рассерженно говорит один из туристов приятелю.

Это был холодный дождливый осенний субботний день в парке *Euro Disneyland*, расположенном недалеко от Парижа. Главная американская улица, на которой в основном расположены магазины, торгующие сувенирами с изображением персонажей мультфильмов Диснея, была пустынна. Улицу оживляли только несколько человек, одетых в ярко-желтые дождевики с изображением Микки Мауса. Отсутствие людей предполагало, по крайней мере, быструю возможность попасть на аттракционы и в рестораны парка.

Это было не лучшее начало дня для самого нового, четвертого тематического парка компании *Walt Disney*. Каждый из предыдущих парков, независимо от месторасположения, гарантировал компании огромный успех. Парки, расположенные в Калифорнии и Флориде, стали местами, которые считали своим долгом посетить не только практически каждая американская семья, но и туристы со всех уголков земного шара, включая Европу и Азию. *Tokyo Disneyland*, в Токио, открытый в 1983 году, тоже имел большой успех, даже несмотря на то, что японская культура очень сильно отличается от американской. И все же, хотя с момента открытия парка в апреле

---

* Данный случай из практики составлен на основе различных публикаций и личного опыта посетителей парка *Euro Disney*.

В начале 1990-х годов обменный курс франка по отношению к другим валютам очень колебался. На описываемый момент он был следующим: 1 франк = 0,19 долл. США и 0,26 долл. Канады.

Copyright © 1996, 1998 by Christopher H. Lovelock and Ivor P. Morgan.

1992 года прошло уже больше двух лет, менеджеры комплекса *Euro Disney* (куда кроме тематического парка отдыха входит еще шесть расположенных в его окрестностях отелей) продолжали упорно бороться за повышение посещаемости парка и увеличение количества постояльцев в отелях, стараясь пытаясь повысить неуклонно ухудшающиеся финансовые показатели и решить проблемы

Предыстория

Еще в 1950-е годы Уолт Дисней мечтал о новом виде мест для отдыха, которые со временем начали называть тематическими парками Наблюдая за грязными и неухоженными парками отдыха того времени, которыми управляли сомнительные личности, Уолт Дисней строил в своем воображении грандиозные планы И вот в 1955 году в пригороде Анахайма был открыт первый парк *Disneyland* площадью 32 гектара, до которого легко можно было добраться как из Лос-Анджелеса, так и из Сан-Диего Изюминкой парка стали разные персонажи из диснеевских мультфильмов — Микки-Маус, Гуффи и др

Уолт Дисней умер в 1966 году, но его компания продолжала процветать В 1971 году был открыт второй тематический парк в центральной Флориде, который получил название *Walt Disney World* ("Мир Уолта Диснея") Новый парк, который люди стали называть просто "Мир Диснея", был расположен на огромных земельных владениях компании недалеко от Орландо В туристический комплекс входили отели и построенный несколько позже центр *Epcot Center* Благодаря успехам "Мира Диснея", Орландо стал быстро растущей зоной развлечений с огромным количеством всевозможных аттракционов и отелей В 1983 году компания открыла третий парк *Tokyo Disneyland* на относительно небольшой площади совсем недалеко от японской столицы Несмотря на определенные трудности в начале, этот парк быстро стал весьма популярным местом отдыха и начал приносить большую прибыль его владельцам с американской и японской сторон — совместной компании *Oriental Land Co* (*Disney* и японская фирма) Однако *Disney* не имела акции этого предприятия, довольствуясь 10%-ными отчислениями от входной платы и 5% от торговли продовольственными товарами и сувенирами

В середине 1980-х годов компания *Disney* заинтересовалась Европой, обратив свое внимание на огромное количество туристов, которые посещали парк в Калифорнии и особенно во Флориде Руководство компании осмотрело множество площадок для строительства парка в разных точках Европы и в конце концов остановилось на двух одно — на севере Франции возле Парижа (население 8 миллионов человек), а второе — в восточной Испании неподалеку от Барселоны (население 2,5 миллиона человек)

Барселона, место проведения летних Олимпийских Игр 1992 года, расположена на побережье Средиземного моря и имеет более теплый и сухой климат. (В табл. 1 и 2 приведены сравнительные статистические данные о погодных условиях в Париже, Барселоне, Токио, Центральной Флориде и Лос-Анджелесе)

Однако у Парижа было одно неоспоримое преимущество — простота поездки для большого количества потенциальных посетителей, поскольку плотность населения в этом регионе Европы очень высока, кроме того, это один из самых крупных туристических центров Европы

На руководство компании *Disney* при выборе места расположения для нового парка также повлияло обещание правительства Франции предоставить крупные субсидии и налоговые льготы и модернизировать железную и автомобильную транспортные сети, планируя таким образом создать 12 тыс новых рабочих мест, что было очень важно для сельскохозяйственного региона, экономика которого находилась в то время в

состоянии спада Предложения французского правительства оказались очень привлекательными, и компания приобрела участок земли размером почти 20 кв км, который был расположен в 32 км на юго-восток от французской столицы

Таблица 1. Сравнительные статистические данные по ровно месячных осадков с указанием частоты и количества

	Лос-Анджелес, штат Калифорния		Орландо, штат Флорида		Токио, Япония		Париж, Франция		Барселона, Испания	
	дней	мм	дней	мм	дней	мм	дней	мм	дней	мм
Январь	6	67,5	6	52,5	5	55	17	37,5	5	35
Февраль	6	75	7	70	6	70	14	30	5	32,5
Март	6	55	8	3,2	10	110	12	40	8	67,5
Апрель	4	12,5	5	55	10	122,5	13	42,5	9	50
Май	2	5	9	100	10	142,5	12	52,5	8	35
Июнь	1	25	14	185	12	162,5	12	57,5	6	32,5
Июль	–	–	17	195	10	132,5	12	55	4	27,5
Август	–	–	16	157,5	9	142,5	13	55	6	35
Сентябрь	1	7,5	14	140	12	217,5	13	50	7	75
Октябрь	2	17,5	8	70	11	185	13	57,5	9	75
Ноябрь	3	25	6	45	7	105	15	45	6	45
Декабрь	6	57,5	6	45	5	52,5	16	42,5	6	42,5

Примечание. Переменная "дней" — это среднее количество дней в месяц, в которые выпадает дождь; "мм" — среднее количество осадков, выпавших в течение этого месяца. Во Флориде дожди обычно кратковременные, но сильные, а в Париже, как правило, затяжные.

Тематические парки в Европе

По размеру и размаху *Euro Disneyland* значительно превосходил все существовавшие в то время тематические парки Европы Некоторые парки были относительно компактны и находились в пределах города, как, например, знаменитый *Tivoli Gardens* в Копенгагене Другие, например британский *Alton Towers*, были построены как дополнение к уже существующим паркам аттракционов Многие парки отдыха и развлечений очень много теряли из-за отсутствия четкой темы, предлагая обычные ярмарочные аттракционы для любителей острых ощущений Однако в Европе предпринимались и попытки создания тематических парков. Например, парк *Legoland* в Дании был построен в виде огромной популярной детской игрушки Lego. Несколько европейских парков использовали тему Штраумпфов (больше известных в английской транскрипции как Смурфы) Но эти маленькие голубые существа — персонажи мультфильмов, очень популярные среди детей в начале 1980-х годов, спустя десять лет почти совсем исчезли из магазинов игрушек, комиксов и телевизионных программ.

Во Франции работало 25 тематических и развлекательных парков, включая *Parc Asterix, Walibi-Schtroumpfs* и *Futuroscope* (более подробно о них рассказывается в приложении к этой ситуации для анализа) Однако два крупных французских парка

Mirapolis и *Zygofolies*, открытые как и *Futuroscope* в 1987 году, позже закрылись Специалисты объясняли это огромной конкуренцией со стороны других развлекательно-зрелищных мероприятий, предлагаемых множеством небольших парков с аттракционами.

ТАБЛИЦА 2. СРЕДНЯЯ ДНЕВНАЯ ТЕМПЕРАТУРА: САМЫЕ ВЫСОКИЕ И САМЫЕ НИЗКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ В МЕСЯЦ (°С)

	Лос-Анджелес, штат Калифорния		Орландо, штат Флорида		Токио, Япония		Париж, Франция		Барселона, Испания	
	высокая	низкая	высокая	низкая	высокая	низкая	высокая	низкая	высокая	низкая
Январь	18	8	22	10	8	−2	6	1	13	6
Февраль	19	8	23	10	9	−1	7	1	14	7
Март	19	9	26	13	12	2	12	4	16	9
Апрель	21	10	29	16	17	8	16	6	18	11
Май	22	12	31	19	22	12	20	10	21	14
Июнь	24	13	33	22	24	17	23	13	25	18
Июль	27	16	33	23	28	21	25	15	28	21
Август	28	16	33	23	30	22	24	14	28	21
Сентябрь	27	14	32	23	26	19	21	12	25	19
Октябрь	24	12	29	19	21	13	16	8	21	15
Ноябрь	23	10	26	14	16	6	10	5	16	11
Декабрь	19	8	23	11	11	1	7	2	13	8

Примечание. Это средние данные за 24 часа, а не самое высокое и самое низкое значения температуры в течение этого периода месяца. Во Флориде дожди обычно кратковременные, но сильные, а в Париже, как правило, затяжные.

Euro Disney

Имея инвестиции на общую сумму в 21 млрд франков и территорию, площадь которой равнялась пятой части Парижа, с героями диснеевских мультфильмов, 12-тысячным штатом на день открытия и прогнозируемыми 11 миллионами посетителей в первый год работы, проект *Euro Disney* дал богатую пищу для многих французских критиков, утверждавших, что с ним в Европу пришла низкопробная американская культура, олицетворением которой считается размах, деньги и Голливуд

По мере приближения дня открытия французская интеллигенция все больше критиковала новый парк, который однажды даже назвали "новым плацдармом американского империализма" Философ Алан Финкелькраут назвал парк "пугающе гигантским шагом к мировой гомогенизации" Писатель-романист Жан-Мари Руа доказывал, что *Euro Disney* символизирует превращение искусства в промышленность "Если мы не будем защищать свою культуру, — предупреждал он, — царство наживы создаст мир, который будет иметь все внешние признаки цивилизации и всю дикую реальность варварства" [1]

Но, с другой стороны, компания не без оснований полагала, что многим французам, особенно молодежи, нравится смотреть американские мультфильмы и телевизионные шоу (в том числе и программы компании *Disney*), а также слушать музыку американских рок-групп, посещать американские рестораны быстрого питания и носить одежду в американском стиле

На первой стадии реализации проекта компания решила задействовать примерно треть приобретенного земельного участка и построить здесь сам парк *Euro Disney*, шесть отелей с общим количеством номеров 5200, зону магазинов и развлечений *Festival Disney* (расположенную между парком и гостиничным комплексом), а также спортивный лагерь *Camp Davy Crockett* с 414 коттеджами и кемпингом на 181 место и поле для игры в гольф *Golf Euro Disney* на 18 лунок 70% территории отводилось под строительство отелей Вторая стадия проекта была поделена на этапы, и первый этап предусматривал строительство европейской студии *Disney-MGM Studios Europe* (второго тематического парка и павильонов для съемок мультфильмов и телевизионных программ), открытие которой было запланировано на 1995 год Компания планировала, что после ввода в действие аттракционов они привлекут 5 миллионов посетителей в первый год работы парка и 8 миллионов посетителей — во второй год На последующих этапах должны были быть введены в действие еще несколько отелей на 13 тыс номеров, большой концертный зал, аквапарк, вторая очередь полей для игры в гольф, а также дополнительные кемпинги

Дизайн *Euro Disney* полностью копировал дизайн других парков компании *Disney*, но с поправкой на погодные условия этого региона Европы Предварительные пресс-релизы описывали парк как "огромную сцену под открытым небом, где можно отвлечься от реального мира и погрузиться в сказочный мир воспоминаний детства и фантазии" Войдя в парк, туристы попадали в торговый комплекс, получивший название "Американская улица", откуда крытые галереи вели к аттракционам. По периметру парка была проложена железная дорога с тремя станциями Вторая группа аттракционов называлась *Adventureland* ("Страна приключений") и *Discoveryland* ("Страна открытий")

Основным элементом парка стал *Central Plaza*, сказочный замок, волшебные шпили которого были еще выше и еще причудливее, чем у его двойников в других парках *Disneyland* Здесь нет такого аттракциона, как гора *Matterhorn*, но его отсутствие вполне успешно компенсируется значительно более высокой горой *Big Thunder Mountain* (Большая гремящая гора)

Вопросы финансирования

Чтобы снизить финансовый риск этого огромного проекта, на реализацию только первой стадии которого потребовалось несколько лет, *Walt Disney* создала отдельную компанию, которая называлась *Euro Disney SCA* 49% акций новой компании остались у *Walt Disney*, остальные акции были проданы инвесторам через открытую эмиссию ценных бумаг Таким образом, хотя за функционирование тематического парка *Euro Disneyland* отвечала компания *Euro Disney*, полностью он не должен был ей принадлежать до истечения двадцатилетнего срока аренды *Walt Disney* управляла *Euro Disney SCA* через дочернюю компанию

За использование имени Диснея и материально-техническую поддержку компания *Euro Disney* выплачивала *Walt Disney* ряд отчислений и других платежей, включая отчисления за марочное имя в размере 10% ото всех доходов, спонсорских платежей и платы за парковку, плюс 5% с продаж продовольственных товаров, напитков и других товаров. Кроме того, взимались начисления на основную заработную плату управленческого персонала — 5% от выручки в 1996 году, в последующие годы эта ставка была

увеличена до 6% И наконец, компания *Euro Disney* выплачивала управленческому персоналу премиальные, которые начислялись по прогрессивной шкале исходя их суммы операционной прибыли за вычетом расходов, необходимых для содержания аттракционов парка По мнению критиков, вся финансовая деятельность была организована таким образом, что компания *Walt Disney* подвергалась минимальному риску, а европейские инвесторы — максимальному [2]

Однако *Euro Disney* не предпринимала никаких попыток, чтобы избежать этих рисков Видя, какую огромную прибыль получают другие застройщики от инвестиций в землю в районах прилегающих к *Disney World* во Флориде, руководство компании *Euro Disney* надеялось, что открытие парка в Европе повлечет за собой резкое повышение прибыли от инвестиций в огромный земельный участок, расположенный недалеко от Парижа На второй стадии проекта планировалось строительство новых отелей, поскольку компания прогнозировала, что туристы будут оставаться здесь для отдыха и развлечений на более длительный срок, чем в других парках Поэтому, чтобы максимизировать прибыльность проекта, компания *Euro Disney* решила сама владеть и управлять отелями, а не сдавать их в аренду третьей стороне В планы также входило строительство многочисленных офисных помещений, торговых центров, площадок для гольфа, жилых многоквартирных комплексов и коттеджей для отдыхающих Идея заключалась в том, что компания будет самостоятельно осуществлять проектирование и строительство всех объектов и в подходящий момент продавать построенную недвижимость с большой прибылью [3]

Обслуживание посетителей разных национальностей

С открытием европейского парка перед руководством компании встала еще более сложная проблема, чем при создании первого предприятия за рубежом —тематического парка неподалеку от Токио Предполагалась, что посетители (а по прогнозам их должно было быть до 50 тысяч человек в день) будут съезжаться в парк не только со всей Европы, но и с других континентов Поэтому, в отличие от парков в Калифорнии, Флориде или Токио, здесь неизбежно должна была возникнуть языковая проблема [4]

Первоначально, из-за обвинений в "американском культурном империализме", руководство компании намеревалось сделать основным официальным языком французский Некоторые из аттракционов имели французские названия, другие же сохранили оригинальные американские Большая часть надписей была сделана на двух языках — французском и английском (использовались также международные символы) а одним из важнейших критериев приема на работу в парк было знание нескольких языков

Центры по подбору сотрудников были созданы во Франции, Великобритании, Нидерландах и Германии В 1992 году примерно две трети принятых на работу служащих были французами, а остальные — представителями 75 других национальностей, главным образом британцы, датчане, немцы и ирландцы Базовое знание французского языка было обязательным для всех служащих, в год открытия парка 75% служащих бегло говорили на французском, 75% — на английском и примерно по 25% работников могли объясниться с посетителями на испанском и немецком языках.

Хотя тематическая ориентация *Euro Disneyland* и сохраняла верность традициям других тематических парков Диснея, компания несколько адаптировала основные идеи к европейской культуре и языкам Например, на популярном аттракционе "Пираты Карибского моря' пиратские песни исполнялись на трех языках английском, французском и датском, поскольку, как известно, не только англоязычные пираты брали на абордаж судна, нападали на морские порты, устраивали пожары и

пьянствовали, подобные "подвиги" совершали французские и датские пираты Аналогично, аттракцион "Замок спящей красавицы" (Sleeping Beauty's Castle) был переименован в соответствии с популярной европейской сказкой в *Le Chateau de la Belle au Bois Dormant* Однако название главной улицы осталось прежним (Main Street, USA), и никому не пришло в голову переименовывать ее на французский манер в *Rue Principale, Etats-Unis*

Аттракционы в основном несложны в использовании и не требуют долгих объяснений, но, например, в панорамном кинотеатре *Visionarium* зрители при желании могут вместо французского текста слушать перевод на английский, испанский, немецкий или итальянский языки Центр предварительного заказа работает на многих языках и имеет отдельные телефонные линии для каждого из 12 основных европейских языков В главном информационном центре парка *City Hall* работают только служащие, говорящие на разных языках

Специальные процедуры, позволяющие контактировать с туристами, которые говорят на более редких языках, разработаны и для медицинского центра парка В штате центра работают представители 70 национальностей, благодаря чему увеличивается вероятность того, что всегда найдется кто-то, кто сумеет перевести разговор в непредвиденной ситуации В *Euro Disney* можно оперативно использовать знания любого служащего, вызвав его по пейджеру или по рации

Первые шаги

12 апреля 1992 года состоялось торжественное открытие парка Посетители, уже знакомые с другими тематическими парками Диснея, отметили, что все в *Euro Disneyland* более грандиозно и роскошно, своей масштабностью поражали и гостиничные комплексы Билет стоил 225 французских франков для взрослых и 150 франков для детей, что было дорого не только по европейским стандартам, но и дороже, чем в двух американских парках

Однако несмотря на широкую рекламу, первый сезон работы парка не был успешным Не обращая внимания на помпезные презентации и явные достоинства парка, средства массовой информации освещали в основном трудности и негативные стороны, прежде всего проблемы с персоналом 30 сентября 1992 года закончился финансовый год, оказалось, что убыток от основной деятельности составил 682 млн. французских франков (благодаря доходам из других источников эта размер чистого убытка был сокращен до 188 млн франков) В следующем году ситуация не улучшилась Посещаемость парка была особенно низкой в холодные слякотные зимние месяцы В это время посетители не спешили в парк, хотя многие аттракционы были закрытыми и защищали от непогоды Чтобы решить проблему сезонных колебаний спроса, компания вынуждена организовывать различные мероприятия, приуроченные к наиболее популярным праздникам, например к Хэллоуину (популярный американский праздник с приведениями, колдунами и фонариками, вставленными в выдолбленную тыкву, который широко отмечают в США в конце октября)

Существовали и другие проблемы Одна из них заключалась в том, что посещаемость *Euro Disney* никак не могла достичь запланированного уровня, особенно среди местного французского населения, которое, по прогнозам специалистов, должно было обеспечить существенную долю прибыли на начальном этапе [5]. Средние расходы в расчете на одного посетителя, включая закупку продуктов питания и сувениров, также были ниже запланированных Показатели посещаемости в "мертвый сезон", составившие десятую часть от пикового уровня, оказались значительно ниже, чем у остальных трех парков *Disneyland* И наконец, существенно ниже ожидаемого был уровень

заселения отелей парка Так, например, многие гости, приезжавшие в парк на два дня, проводили в отеле *Euro Disney* всего одну ночь.

Неблагоприятное финансовое положение компании *Euro Disney* усугублялось еще и тем, что компания оказалась неспособной извлечь выгоду из своих огромных земельных владений Во время экономического спада, который наблюдался во Франции и других европейских странах в начале 1990-х годов, цены на землю резко снизились, отражая падение спроса на новые коммерческие разработки И в довершение ко всему резко повысились процентные ставки по заимам и другим долговым обязательствам компании на миллиарды долларов

Менеджмент и обучение персонала

В апреле 1993 года место Роберта Фицпатрика, американского исполнительного директора, отвечавшего за проектирование и строительство парка *Euro Disney*, занял французский председатель правления компании Филипп Буржинье Фицпатрик, который хорошо знал французский язык и был женат на француженке, считался человеком, который не жалел денег на строительство парка, однако в повседневном управлении у него возникало немало проблем Буржинье, президент правления парка с сентября 1992 года, до начала сотрудничества в 1988 году с компанией *Disney* руководил американским филиалом французских отелей группы *Accor* Как председатель правления Буржинье поставил перед собой новую цель адаптировать новый парк к европейским условиям, сохранив при этом его американский дух, который, по мнению Буржинье, и был основной достопримечательностью парков *Disneyland* [6].

Кадровая политика компании была направлена на подбор и обучение европейцев, которые должны были со временем заменить американских менеджеров. Однако текучесть кадров оказалась неожиданно высокой Команда управленцев Буржинье состояла на треть из французов и на треть из американцев, остальные сотрудники были в основном из Великобритании, Ирландии и Нидерландов При Буржинье *Euro Disney* стремилась создать собственную культуру менеджмента, которая не копировала бы культуру головной американской компании и не была бы типичной исключительно для Франции

Главной задачей компании *Euro Disney* стала подготовка персонала *Disney* всегда была известна своими строгими правилами Например, согласно "Правилам внешнего вида для служащих компании", женщинам позволялось использовать только прозрачный лак для ногтей, минимум косметики (иногда не разрешалось и это) и только бесцветную губную помаду. Мужчины должны были быть чисто выбриты (без усов и бороды) и коротко подстрижены Служащие аттракционов обязаны были поприветствовать каждого посетителя в течение 60 секунд и при необходимости оказать им необходимую помощь В годовом отчете компании *Disney* за 1990 год отмечалось, что "компания, в дополнение к обучению служащих всем необходимым операциям и процедурам, считает своей первоочередной задачей идейное воспитание служащих, ориентированное на высококачественное обслуживание посетителей парка" Цель компании состояла в формировании приятного, дружески настроенного персонала, обслуживающего в чисто американском стиле (в то время как он на 60% состоял из французов). "Французы не отличаются радушием, — отмечала Марго Кревье, менеджер по вопросам обучения сотрудников университета Disney University, — в то время как это главная характеристика сотрудников парков *Disneyland*" [7]

Однако уже в течение первых четырех месяцев уволилось около 1000 служащих парка По словам руководства компании, половина из них ушли по собственному желанию, вторую половину уволила компания. Правила внешнего вида для женщин-сотрудников были изменены, поскольку "эталон классической женской красоты в

Европе отличается от эталона красоты в Америке" Теперь женщины — служащие *Euro Disney* могли красить ногти розовым или красным лаком, пользоваться красной губной помадой и носить разноцветные колготки при условии, что они "удачно дополняют остальную одежду и не вызывающего цвета" Еще одной фирменной чертой компании была неизменная улыбка ее служащих Однако знатоки французской культуры отмечают, что если попросить француза улыбнуться, то он скорее всего ответит, что улыбается только тогда, когда хочет, и никто не может заставить его сделать это Таким образом, при обучении персонала мадам Кревье пришлось учитывать традиции и привычки местных служащих Хотя компания *Euro Disney* делала акцент на полном удовлетворении потребителей, многие служащие считали, что компания контролирует своих работников так плотно, что делает эту задачу просто невыполнимой

Чтобы покончить с трудовыми спорами, которые стали настоящим бедствием для нового парка, Буржинье учел нормы трудового законодательства Франции, изменил максимальную продолжительность рабочей недели и график рабочих часов в годовом исчислении Проделанная работа позволила ему проявить больше гибкости в руководстве служащими Однако из-за плохих финансовых показателей компании пришлось сократить 950 из 11 тыс. рабочих мест [8] Пресс-секретарь заявил, что это было необходимо, поскольку компания перешла от начального периода развития к периоду нормальной эксплуатации парка [9] Роже Дюпон, местный представитель профсоюза, прокомментировал это следующим образом. "Не думаю, что сокращение персонала улучшит имидж компании *Euro Disney*"

Вопросы маркетинга

Руководство *Euro Disney* планировало привлечь половину посетителей из Франции, а вторую половину — из других европейских стран. Посещаемость в "мертвый сезон" особенно зависела от традиций, которых придерживается местное население, поскольку количество желающих путешествовать зимой в Европе резко снижается Из других стран Европы количество посетителей было таким, как и ожидалось, но сами французы составляли всего 29% общей посещаемости. Это было вызвано разными причинами, включая явно американскую ориентированность парка, высокие цены, непогоду и месторасположение Кроме того, в отличие от американцев, европейцы редко отрывают детей от школьных занятий ради своего отпуска.

Филипп Буржинье частично возлагал вину за плохие финансовые результаты деятельности на сильную американскую ориентированность компании. "Хотя большинство наших посетителей и приезжают подышать истинным американским духом, — отмечал он, — для них, в отличие от американцев, недостаточно просто отпраздновать здесь Хэллоуин" [10]. В связи с этим руководство компании решило усилить акцент на мероприятиях, хорошо знакомых европейцам. Навязчивая реклама в американском стиле была изменена на более описательную, которая подробно излагала, что именно ждет посетителей парка.

Чтобы повысить привлекательность парка для европейцев, компания разработала новую стратегию. Так, в июне 1993 году компания наконец согласилась на ослабление запрета на продажу алкогольных напитков на территории *Euro Disneyland*. Четыре ресторана получили разрешение на торговлю вином и пивом. По словам Ива Буланже, торговля алкогольными напитками была разрешена прежде всего не ради посетителей-французов, а ради туристов из Германии и Англии, желавших продегустировать местные вина, которые для иностранцев всегда были одной из основных достопримечательностей Франции [11].

Еще одна немаловажная проблема, с которой столкнулась компания, — это проблема очередей, которые были заметно хуже организованы по сравнению с другими

парками компании *Disney* "Чаще всего люди жаловались на хаотичность очередей и грубые реплики со стороны наиболее нетерпеливых собратьев, — писал корреспондент *New York Times*, — даже если очереди были не слишком длинными" Люди целыми семьями украдкой пролезали под канатными ограждениями, чтобы встать в начало очереди Но когда служащие компании совместно с полицией пытались разобраться с нарушителями порядка, оказывалось, что они говорят как будто на разных языках — нарушители просто не понимали (или притворялись, что не понимают), в чем заключается их вина

Жалобы на высокую входную плату и высокие цены за проживание в отелях, в дополнение к проблеме сезонных колебаний спроса, вынудили Буржинье нарушить еще одно табу *Disney* он пошел на снижение платы за вход и стоимости гостиничного номера в межсезонье Стоимость входных билетов в вечернее время (после 17 00) снизили прежде всего для привлечения в парк парижан [12] Пониженные цены на входные билеты также были введены для отдельных категорий граждан школьников, лиц до 25 или старше 60 лет

Финансовые аналитики продолжали считать высокие цены главной причиной трудностей, с которыми столкнулась компания *Euro Disney* Компания прогнозировала, что каждый посетитель будет покупать пищу и сувениры на 33 долл , но фактические расходы одного гостя составляли в среднем на 12% меньше Несмотря на огромное расстояние, многие европейцы считали, что дешевле посетить *Disneyland* во Флориде. Менеджер по маркетингу одного из британских бюро путешествий рассказывала, что благодаря более дешевому проживанию и льготным тарифам на авиаперелеты она может предложить своим клиентам отдых в Америке за 115 долл в день сюда входит авиаперелет, проживание в отеле и плата за вход в парк (сравните с отдыхом в *Euro Disney* стоимостью в 200 долл в день) [13]

Финансовые показатели за 1993 год

Полная картина разрушительных последствий долга компании в 21 млрд французских франков стала очевидна после публикации финансовых показателей компании за 1993 финансовый год (который закончился 30 сентября). 10 ноября 1993 года *Euro Disney SCA* объявила об убытках от основной деятельности в 1,8 млрд франков и чистых убытках после соответствующих вычетов в 5,3 млрд франков (930 млн долл США). За полные 12 месяцев деятельности выручка от тематического парка и остальной инфраструктуры выросла с 3,8 млрд франков за прошедший год до почти 4,9 млрд. франков в текущем Хотя финансовые аналитики, пристально наблюдавшие за деятельностью компании, и прогнозировали большие убытки, их реальный масштаб поразил многих обозревателей отрасли Затруднительное финансовое положение *Euro Disney* вынудило *Walt Disney Co* пойти на отсрочку арендных платежей [14]

Компания изменила свою политику бухгалтерской отчетности и начала заносить затраты на ввод эксплуатацию новых объектов парка непосредственно в отчет о прибылях и убытках, а не в балансовую ведомость Кроме того, были начаты переговоры с банками о реструктуризации долгов фирмы, однако в это время распространились упорные слухи, что в скором времени *Euro Disney* будет вынуждена совсем закрыть свой новый парк

Walt Disney Co согласилась помочь *Euro Disney* и обеспечить ее в течение определенного периода времени финансами, что могло бы ей дать время для капитальной реструктуризации По мнению наблюдателей отрасли, до тех пор пока *Walt Disney Co* защищает финансовые интересы своих инвесторов, она не позволит компании *Euro Disney* использующей ее торговую марку, обанкротиться

Вторая стадия проекта, предполагавшая строительство парка-студии *Disney-MGM Studios Park*, который должен был функционировать отдельно от *Euro Disneyland*, была временно заморожена [15] В то же время *Euro Disney* пыталась изменить свой план строительства отеля на 3400 номеров с офисным комплексом и на участке, изначально отведенном для отеля, построить торговый комплекс [16] Реализация нового плана вела к сокращению количества новых рабочих мест для данного региона, но позволяла уменьшить финансовое бремя *Euro Disney* Однако французское правительство идеи этого плана не поддержало

Посещение парка

Был обычный субботний день начала сентября Стояло хмурое осеннее утро. Служба прогноза обещала прохладную облачную погоду с сильным дождем после обеда Два иностранных туриста, которые до того уже побывали во всех остальных парках *Disneyland*, решили собственными глазами увидеть *Euro Disneyland* Увидев объявление что в отеле, в котором они проживали, можно приобрести входные билеты в парк, один из посетителей подошел к конторке портье, желая оплатить покупку кредитной карточкой. Ниже приводим состоявшийся при этом разговор (в оригинале на французском языке)·

Служащий отеля: Извините, сэр, но здесь за билет необходимо платить наличными.
Постоялец: Но почему?
Служащий: Потому что это специальная акция
Постоялец: Наверное, здесь билет дешевле, чем будет стоить у входа в парк?
Служащий: Нет, но вам не придется стоять в очереди

И турист решил купить билет позже, вспомнив, что в рекламе парижского метро предлагалось приобрести по договорной цене комбинированный билет на проезд в региональном экспресс-метро, в стоимость которого входила стоимость проезда на поезде-экспрессе до парка и стоимость входа в сам парк *Euro Disney* Это предложение рекламировалось на плакатах, развешанных на станции Шателье, на английском и французских языках, но служащий в билетной кассе заявил, что таких билетов в кассе не продают

Euro Disney расположен на конечной станции линии регионального экспресс-метро Расположенная в самом центре сельскохозяйственного района, новая станция, на которой находится парк, была названа "Marne La Vallee-Chessy" в честь двух ближайших соседних городков, и за исключением изображения фигурки Микки-Мауса на стеклянных входных дверях станции ничто не напоминало о находящемся неподалеку парке Диснея. Повернув налево от станции и немного пройдя вперед, посетители попадали прямо ко входу в парк Если же свернуть от станции направо, то можно попасть в торговый центр с магазинами сувениров и продовольственных товаров; чуть дальше находятся шесть отелей комплекса *Euro Disney Resort* (табл. 3)

Часы показывали 11.45, начинался дождь Очередей у входных турникетов не было Один из иностранцев спросил у билетера, говорит ли тот на немецком. Последний ответил утвердительно, но в дальнейшем не смог поддержать простейшей беседы на немецком языке. Парк с этого места казался совершенно пустынным. Главная улица, стилизованная под американскую улицу конца XIX века, размерами значительно превосходила свой оригинал в калифорнийском парке *Disneyland*

Таблица 3. Отели и коттеджи *Euro Disney*, цены в сезон пикового спроса, 1994–1995 гг.

Отель *Disneyland*
500 номеров-люкс, оформленных в викторианском стиле Стоимость одного дня проживания — 1990 французских франков
Отель *New York*
Отель первого класса на 575 номеров Оформление навеивает воспоминания о Городе Большого Яблока" — о небоскребах и домах с террасами, характерными для пейзажа Нью Йорка Услуги отеля искусственный каток, теннисные корты, конференц-зал Стоимость одного дня проживания — 1025 французских франков
Гостиница *Newport Bay Club*
1098 номеров Отель в элегантном стиле приморских курортов и яхт-клубов Новой Англии В комплекс входит маяк и веранда с видом на озеро, оборудованная креслами качалками Стоимость одного дня проживания — 875 французских франков
Гостиница *Sequoia Lodge*
1011 номеров Отель улучшенного туристического класса, отделанный желтым камнем и деревом Дизайн напоминает сельские домики, часто встречающиеся в национальных парках США Камины, функционирующий круглый год бассейн под открытым небом Стоимость одного дня проживания — 675 французских франков
Hotel-Sheyenne
1000 номеров. Отель, построенный в стиле американского "Дикого Запада" Деревянная крепость со смотровой башней, ограждение из обозных повозок, крытые фургоны В номерах большая двуспальная и детские двухярусные кровати, кондиционеров нет Стоимость одного дня проживания — 675 французских франков
Hotel Santa Fe
1000 номеров Отель построен в латиноамериканском стиле, состоит из живописных домиков, напоминающих жилье американских индейцев — глинобитные хижины Кондиционеров нет Стоимость одного дня проживания — 550 французских франков
Кемпинг *Old West Camp Day Crocket*
414 домиков-хижин, напоминающих поселения первопроходцев на Диком Западе Обслуживающий персонал одет в одежду старателей и первых поселенцев Таверна, плавательный бассейн Стоимость одного дня проживания — 770 французских франков
Номера, предлагаемые отелями *Euro Disney*, рассчитаны на семью из четырех человек Конкуренция ограничивалась радиусом 6–8 км вокруг парка Кроме гостиниц *Euro Disney*, в 1994 году конкурентные предложения включали отели сети *Novotel* и *Days Inn*, стоимость проживания в которых значительно ниже, чем у *Euro Disney* Другие гостиничные сети, например *Accor* и *Comfort Inn*, также построили рядом с парком недорогие отели, открытые в 1995 году Посетители парка *Euro Disney* могут также остановиться в гостиницах Парижа или пригородов

Поскольку дождь все усиливался, иностранные туристы предпочли подождать экспресс поезда и остались в закрытом помещении станции Очередь была довольно короткой и они встали в нее с оптимизмом "Это займет не более чем 15 минут", —

заявил один из туристов Однако их оптимизм оказался преждевременным Поезда подходили заполненные людьми, и уехать на каждом могло только несколько человек Проблема осложнялась тем, что кондуктора просто не успевали во время стоянки заполнить все пустые места в вагонах поезда В конце концов два иностранных туриста решили отправиться по главной улице пешком и самим поискать Микки-Мауса

Однако они не встретили ни Микки-Мауса, ни какого-либо другого диснеевского персонажа Накануне, когда они обсуждали будущую поездку с французскими друзьями, живущими неподалеку от парка, туристов предупредили о возможности такой недопустимой ситуации "Что особенно раздражает моих внучек-подростков, так это то, что несмотря на засилье телерекламы с Микки-Маусом и другими героями мультфильмов Диснея, придя в тематический парк, ты вполне можешь их не увидеть, — сказал один из друзей наших туристов — Представьте, только ради этой встречи пойти в парк и не найти Микки-Мауса Конечно, он обязательно есть в параде персонажей, но парад-то длится совсем недолго и проводится только по вечерам И что не нравится лично мне, — добавил огорченный пожилой француз, — так это огромные расстояния Мне вполне хватило нашей прогулки от парковки до входа в парк Оказывается, внутри расстояния еще больше Я смог обойти всего два-три аттракциона, после чего ужасно устал"

Парк казался пустынным, не видно было не только диснеевских персонажей, но и служащих *Euro Disney*, за исключением уборщиков В полном замешательстве приятели задались другой целью подсчитать число диснеевских атрибутов — смешных головных уборов или других запоминающихся предметов, которые попадутся им по дороге Туристы решили, что самым подходящим местом для этого будет зона *Fantasyland*, но и она оказалась заселенной очень и очень скудно А поскольку дождь так и не перестал, они направились к зоне *Frontierland*

Это было первое место, где толпились посетители Не надеясь добавить еще что-то к своим диснеевским сувенирам, кроме желтого дождевика с Микки-Маусом, туристы вошли в Замок призраков "Здесь, по крайней мере, сухо", — заявил один из них Этот дом с привидениями оказался напичканным достижениями современных технологий еще больше, чем его прототип в Калифорнии, а также множеством впечатляющих, но не особенно страшных голограмм

В качестве следующего объекта туристы выбрали аттракцион "Большая Гремящая Гора" — путешествие внутри горы в шахтерском поезде. Здесь стояла длинная очередь, но к счастью, было где укрыться от дождя Поскольку никаких развлечений, которые могли бы отвлечь их внимание, не было, наши туристы вступили в разговор с другими посетителями парка, ожидавшими своей очереди. "Какое впечатление произвел на вас *Euro Disney*?" — обратился один из них к группе студентов, приехавших с юга Германии. "Огромное, — в один голос ответили студенты, — он намного больше, чем мы представляли" Поезд шел так быстро, что пассажиры не могли удержать зонтики и к концу путешествия полностью промокли (тут в полной мере проявилось преимущество желтых дождевиков с Микки-Маусом) Однако все дали аттракциону высокую оценку Сойдя с поезда, один из приятелей в поисках мужского туалета случайно вошел в женский, поскольку нужный символ был расположен на внешней стене ниже, чем надо, и не был виден людям, которые наклонили головы, прячась от дождя

Наступило время обеда. Но в зоне *Frontierland* очереди из-за дождя были настолько большими, что приятели не решились там остаться. Они вернулись на все ту же, по-прежнему почти пустынную главную улицу и поели в уютном ресторане *Nestle* "Давай теперь посмотрим на пиратов Карибского моря", — предложил один из приятелей В отличие от аттракционов "La Cabane des Robinson" или "Indiana Jones et le

Temple du Peril", *Euro Disney* сохранил здесь английское название. "Как пройти к пиратам Карибского моря?" — спросили туристы на английском у дружелюбного служащего-уборщика. Ответом им было молчание, даже когда они повторили свой вопрос по слогам. И только когда приятели задали тот же вопрос на французском, служащий мило улыбнулся и указал направление.

К пиратам очереди не было. (Следует отметить, что аттракцион активно рекламировался на огромных щитах только на английском языке.) На корабле все инструкции были на французском и английском языках, но внимательный слушатель мог слышать, что матросские песни звучали на английском, французском и датском языках. Шел уже четвертый час путешествия, а вокруг по-прежнему не было никаких признаков Микки-Мауса и других диснеевских персонажей. О героях Диснея нашим туристам напомнили лишь две забавные шляпы, надетые на мальчика и девочку лет десяти.

Следующей остановкой был аттракцион "Звездные путешествия", где наличие развлекательных мероприятий помогало скоротать время в ожидании начала приключения. Здесь два наших туриста вступили в разговор с семьей из Бельгии, живущей в Париже. "Как вам понравился *Euro Disney?*" — спросили они. "Чистота просто потрясающая, — ответил один из членов семейства. — Просто не ожидаешь встретить такое в Европе, — добавил другой, и продолжил. — Но в целом все здесь слишком американское, особенно еда. Почти нет алкогольных напитков. Мы ожидали, что сможем пообедать с пивом и вином". Тут звездное путешествие началось и разговор прервался. После окончания путешествия все сошлись на том, что аттракцион очень интересен.

Около 6 часов вечера дождь наконец перестал, выглянуло солнце и мир вокруг засиял всеми красками. Казалось, что почти немедленно посетителей стало гораздо больше, расцвели улыбки и люди стали намного веселее. Теперь стали особенно заметны зелень газонов и яркие краски цветов, и сам парк казался умытым и похорошевшим. Во время плавания по озеру на лодке "Molly Brown" приятели разговорились с четой из Барселоны, которая выразила огромное удивление, узнав, что высокие деревья, растущие на берегу, посажены всего несколько лет назад. Но супругам из Испании не понравился здешний климат. "Нам бы хотелось, чтобы *Euro Disney* построили все-таки в Барселоне, — заявили они. — Мы думаем, так было бы лучше".

После небольшого ожидания туристы отправились в путешествие на поезде *Euro Disneyland Express.* К сожалению, запись голоса гида не совпадала с движением поезда. Пассажирам на немецком, французском и английском языках предлагалось восторгаться чудесами Большого Каньона, хотя в это время экспресс проходил по совершенно другой местности парка.

В 18:35 появились первые диснеевские персонажи: навстречу посетителям вышли Алиса и Белый кролик, которые начали здороваться с гостями! Через 10 минут туристы заметили танцующую на сцене Белоснежку и семерых гномов (представленную как Blanche-Neige et les Sept Nains), однако знаменитых Микки и Минни Маусов по-прежнему видно не было. Туристы решили вернуться в зону *Frontierland* поесть. Небольшая очередь в ресторан *Cowboy Cookout Barbecue* означала, что долго ждать не придется. Однако, поскольку члены большой семейной группы в самом начале очереди никак не могли решить, что выбрать на заранее оплаченные продуктовые талоны, очередь двигалась крайне медленно. Кроме того, выяснилось, что в этом ресторане не подают пиво, и никто не мог сказать, в каком ресторане можно пообедать с пивом.

И вот пришло время уходить из парка. К восьми часам вечера атмосфера в нем стала почти праздничной, такой, какая обычно царит в остальных парках Диснея. Обратно в Париж туристы возвращались на экспрессе вместе с английской семьей с ребенком в коляске и задали попутчикам свой обычный вопрос: "Как вам понравился *Euro Disney?*". "Все очень неплохо. Мы уже были в таком парке во Флориде, — ответил

муж. — И если сравнить американский парк с *Euro Disney*, то в основном все на том же уровне". На вопрос, видели ли они Микки-Мауса, глава семейства ответил: "Конечно, он встречал нас при входе в 10 часов утра, но потом его отправили в помещение, чтобы дождь не испортил костюм".

Планы на сезон 1995 года

Финансовое положение *Euro Disney* продолжало вызывать тревогу на протяжении всего 1994 финансового года, который начался с того, что 60 банков-кредиторов отказались от предложенной компанией реструктуризации невыплаченного долга в размере 11 млрд. франков. Распространились слухи, что компания *Disney* будет вынуждена закрыть парк. Однако спустя несколько месяцев соглашение о реструктуризации значительной части долга все же было достигнуто. Один из крупных французских банкиров, знакомых с делами компании *Euro Disney*, так образно обрисовал создавшуюся ситуацию: "Хороший тематический парк, который вступил в брак с проектом — банкротом по недвижимости и теперь не может развестись" [17].

Филипп Буржинье сумел снизить себестоимость на 500 млн. французских франков за счет сокращения штата на 900 человек и перевода 2000 из 10 тысяч служащих на работу по контракту с неполным рабочим днем. Некоторые отели на зимний период закрывались. Однако руководство беспокоило, что дальнейшее снижение расходов могло привести к ухудшению качества обслуживания. Позитивным моментом было то, время ожидания в очередях на многие аттракционы значительно сократилось.

Финансовые показатели за 1994 финансовый год были очень неоднозначны [18]. После вычета особых статей чистый убыток снизился до 1,8 млрд. французских франков. Однако при этом доходы также упали на 15%, до 4,5 млрд. французских франков, из которых 2,2 млрд. были получены от деятельности самого парка, 1,6 млрд. франков — от деятельности отелей и 0,3 млрд. франков из других источников (например, благодаря реализации корпоративных финансовых программ). В табл. 4 приведен финансовый отчет компании *Euro Disney SCA* в долларах США (финансовые показатели представлены в соответствии с правилами бухгалтерского учета, принятыми в США, GAAP).

Несмотря на ценовые скидки в межсезонье, посещаемость парка по сравнению с предыдущим годом существенно упала.

Период	1993 финансовый год (млн. долл.)	1994 финансовый год (млн. долл.)
Октябрь–март	3,4	3,1
Апрель–июнь	3,1	2,6
Июль–сентябрь	3,3	3,1

Компания объяснила такие неутешительные результаты убежденностью общественности в том, что парк в скором времени будет закрыт. Однако *Euro Disney* по-прежнему оставался крупнейшим платным туристическим центром Европы. Благодаря небольшим ценовым скидкам в межсезонье в период с октября по март количество постояльцев в отелях повысилось с 37 в 1993 году до 48% в 1994 году, а в период с апреля по сентябрь несколько понизилось — с 72 в 1993 году до 71% в 1994 году.

Таблица 4. Финансовый отчет компании *Euro Disney SCA*
В долларах США (в соответствии с правилами бухгалтерского учета, принятыми в США)

Статьи баланса	1994	1993	1992	
Наличные средства и инвестиции	289	211	479	
Дебиторская задолженность	227	289	459	
Основные средства	3791	3704	4346	
Другие активы	137	214	873	
Итого активы	4444	4397	6157	
Кредиторская задолженность и другие обязательства	560	647	797	
Займы	3051	3683	3960	
Обыкновенные акции		1042	1042	
Нераспределенная прибыль (дефицит)	833*	−975	358	
Итого пассив долговые обязательства, плюс акционерный капитал	4444	4397	6157	
Отчет о прибылях и убытках	**1994**	**1993**	**1992**	**1991**
Доходы	751	873	739	–
Издержки и расходы	−1198	−1114	−808	–
Убыток от операционной (основной) деятельности	−447	−241	−70	–
Чистый доход (расход) (%)	−280	−287	−95	76
Прибыль (убыток) до вычета налогов и кумулятивный эффект изменений методов бухгалтерского учета	−727	−528	−165	76
Подоходный налог	–	–	30	28
Прибыль (убыток) до кумулятивного эффекта изменений методов бухгалтерского учета	−727	−528	−135	48
Кумулятивный эффект изменений методов в бухгалтерского учета — для предварительных расходов		−578	–	–
Чистая прибыль (убыток)	−727	−1106	−135	48
Предварительная сумма с учетом последствий изменения методов бухгалтерского учета		−528	−418	−87

Примечание В соответствии с французскими правилами бухгалтерского учета компания *Euro Disney* потерпела чистый убыток в размере 5,3 млрд французских франков в 1993 году (2,1 млрд до вычета кумулятивного эффекта изменений методов бухгалтерского учета), чистый убыток в 1,8 млрд французских франков в 1992 году, имела чистую прибыль в размере 249 млн французских франков в 1991 году В 1993 году компания изменила применяемый ею метод бухгалтерского учета расходов на новые проекты, которые компания несет до открытия объекта По новому методу эти затраты относятся к понесенным расходам, поэтому кумулятивный эффект с учетом предыдущих лет вычитался из прибыли в размере 3,2 млрд французских франков Таким образом, благодаря эффекту изменений метода на конец финансового года (30 сентября 1993 года) в компании наблюдалось снижение убытков до кумулятивного эффекта изменений методов бухгалтерского учета на сумму 338 млн французских франков

Источник: Walt Disney Company 1993& 1994 Annual Reports

Высшее руководство компании работало над созданием новой маркетинговой стратегии, учитывающей наличие нескольких европейских парков, включая близлежащий парк *Parc Asterix* Были введены новые увлекательные путешествия и построены аттракционы В марте 1995 года в Испании, близ Барселоны, планировалось открытие нового огромного парка аттракционов *Port Aventura*

Г-н Буржинье сообщил репортерам, что компания еще не приняла решения о повышении или понижении цен на входные билеты на следующий год Однако он признавал, что французы считают парк дорогим Исполнительные директора предрекали, что улучшение ситуации в европейской экономике приведет к повышению расходов на туризм и развлекательные мероприятия Они с большой надеждой и нетерпением ожидали открытия туннеля под Ла-Маншем, который должен был связать железной дорогой Францию и Великобританию Эта железнодорожная линия могла значительно расширить доступ в парк через новую станцию *Euro Disney*, расположенную на высокоскоростной железнодорожной ветке TGV, которая связывала множество других городов Франции и соседних стран

Компания разработала новую рекламу и новый аттракцион "Space Mountain" (Космическая гора), который предполагалось открыть в июне В основу аттракциона был положен фантастический роман Жюля Верна о путешествии на Луну У посетителей должно было сложиться полное впечатление, что их отправляют на Луну выстрелом из гигантской пушки Но даже несмотря на различные новые развлечения, в *Euro Disney* по-прежнему было на десяток аттракционов меньше, чем в американском *Disney World*. Кроме того, необходимо было решить еще ряд спорных вопросов. Посещаемость французов оставалось низкой, и специалисты даже предлагали закрывать парк в мертвый сезон — с ноября по март Было высказано даже предложение открыть парк заново, изменив название *Euro Disneyland* на *Disneyland Paris*.

Приложение. Характеристики трех крупнейших французских парков отдыха

Parc Asterix

За основу тематического парка *Parc Asterix*, расположенного на север от Парижа и открытого в 1989 году, был взят знаменитый персонаж французского комикса. Астерикс и его друзья жили в небольшом домике в мифической деревушке в Галлии еще во времена Римской империи Множество легенд повествуют об их победах над римлянами. Тема истории Франции играла главную роль в деятельности парка, кухня в точках общественного питания также была в основном французская. Роберт Фитцпатрик, бывший главный исполнительный директор компании *Euro Disney*, говорил "Среди детей этот парк пользуется по сравнению со всеми другими французскими парками самой большой популярностью" Строительство парка обошлось в 900 млн. французских франков. В первый год работы в нем побывало 1,35 миллиона посетителей, что было значительно меньше прогнозируемых показателей. Дефицит первого года в размере 60 млн франков очень сильно разочаровал его создателей.

В отличие от *Euro Disney*, *Parc Asterix* работал только с апреля по октябрь; однако в зимние месяцы его необходимо было поддерживать в надлежащем состоянии, что требовало существенных затрат Парк привлекал посетителей более низкими ценами, а также возможностью приносить с собой свои продукты питания, а не покупать их в парке До парка было легко добираться на автомобиле или автобусе, поскольку он был расположен рядом с одной из крупнейших автомагистралей страны.

После открытия *Euro Disney* посещаемость *Parc Asterix* упала на 30%, но в 1993 году, благодаря новой конкурентной политике, количество посетителей стало прежним — 1,3 миллиона человек. Компания провела ряд мероприятий, в результате которых были снижены цены, усовершенствован дизайн парка, уменьшились длинные очереди; в парке были расставлены дополнительные указатели. Кроме того, был открыт ресторан самообслуживания на 800 посадочных мест и новая игровая площадка, летом каждый день устраивались различные развлекательные мероприятия для детей Также был добавлен новый пригородный автобусный маршрут, который связал парк с ближайшей станцией метро

Большинство аттракционов *Parc Asterix* посвящены французской истории и культуре. Любители острых ощущений могут покататься на традиционном ярмарочном аттракционе — гигантской карусели, известной под названием "National 7" (по имени самой популярной французской автострады), — это поездка на старинных автомобилях через искусно сымитированные французские деревни и по улицам Парижа В парке несколько живописных горных ущелий с водными потоками, а также построен новый аттракцион — американские горки с пятью спиралями и двойным штопором (открыт в 1995 году). Благодаря значительному увеличению бюджета на рекламу руководство парком организовало и провело масштабную рекламную кампанию, получившую название "Путешествие в Галлию" ("Tour of Gaul"), которая прошла в крупных французских городах

Big Bang Schtroumpfs

Парк *Big Bang Schtroumpfs*, строительство которого обошлось в 720 млн. французских франков, был открыт в Мозеле на франко-немецкой границе в 1988 году. В первый год работы парк посетило всего 800 тысяч посетителей, хотя планировалось (судя по паркам США) посещение в 1,8 миллиона человек. Несмотря на то, что парк имел высокий рейтинг по качеству обслуживания (90%), только 25% его посетителей приходили в парк повторно. В 1991 году парк был продан бельгийской компании *Walibi* за 50 млн французских франков

Компания *Walibi* уже управляла восемью парками с аттракционами в Европе, общая посещаемость которых парков составляла 4,3 миллиона человек в год Входной билет в парк *Walibi Schtroumpfs* стоил 90 французских франков, т.е. 40% стоимости билета в *Euro Disneyland*. Это был третий парк компании *Walibi* на территории Франции, и в 1994 году компания планировала открыть четвертый. По сравнению с компанией *Euro Disney* оборот *Walibi* был средним — в 1990 году ее прибыль составила всего 30 млн. французских франков. Выручку от деятельности новых парков компания полностью реинвестировала, и даже в старых парках реинвестировалось до 30% их выручки. Каждые три года в парках вводился в действие новый аттракцион; так, например, в 1993 году в парке *Walibi* в Брюсселе был открыт аттракцион под названием "Поезд в Колорадо" (Colorado train). Расходы на рекламу составляли около 10% от прибыли. Расходы на рабочую силу были сведены к минимуму: в результате поглощения компанией *Walibi* парка *Schtroumpfs* эта категория расходов снизилась с 38 млн. до 13 млн. французских франков.

Futuroscope

Futuroscope, — единственный крупный парк с аттракционами во Франции, достигший финансового успеха, — расположен в предместье Пуатье в 380 км на юго-запад от Парижа. Поскольку деятельность парка сфокусирована на кино и новых технологиях, он также служит лабораторией для экспериментов с новыми методами в этой

области. Среди его достопримечательностей следует выделить несколько кинотеатров с огромными экранами Экран одного из них расположен по кругу, обеспечивая 360°-ный обзор, другой кинотеатр имитирует "ковер-самолет", поскольку экраны расположены как на уровне глаз, так и ниже уровня ног; в третьем посетители садятся в специальные кресла, которые движутся синхронно с действием на экране, а в четвертом кинотеатре можно посмотреть стереофильмы Кроме того, в парке действует интерактивный медиа-театр и другие развлечения, связанные с визуализацией изображения. Благодаря необычной ультрасовременной архитектуре *Futuroscope* стал центром притяжения для небольших высокотехнологичных компаний, школ, колледжей и физико-математического исследовательского института. Общая концепция компании основывалась на содействии учебному процессу через развлечения и отдых, и, по прогнозам специалистов, должна была привлечь в 1994 году 3 миллиона посетителей.

Наблюдатели полагали, что успех парка *Futuroscope* лежит в использовании высоких технологий, что всегда привлекательно как для детей, так и для их родителей. Строительство парка обошлось сравнительно дешево Проживание в отеле стоило недорого, эксплуатация поручена опытным компаниям. Маркетинговая деятельность парка в основном заключалась в рассылке писем-приглашений в школы и колледжи, комитеты по общественным мероприятиям и клубы пенсионеров, что позволяло избегать огромных расходов на рекламу через средства массовой информации.

ВОПРОСЫ

1. Каким видом бизнеса занимается компания Euro Disney и что представляет собой ее рынок?
2. Оцените эффективность работы Euro Disney: что удалось компании лучше всего? Что у нее не получилось? (Назовите возможные причины неудач.)
3. Оцените описанный выше опыт двух посетителей парка. Постройте маршрут передвижения этих туристов, указывая точки, в которых, по их мнению, компании Euro Disney необходимо улучшить работу. Как вы думаете, насколько типична оценка парка этими посетителями; совпадает ли их мнение с точкой зрения других туристов?
4. Какие основные факторы указывают на то, что компании Euro Disney следует усилить контроль над деятельностью парка для повышения качества обслуживания посетителей? Что необходимо предпринять в первую очередь?
5. Какие цели должна была поставить перед собой компания Euro Disney на 1994-1995 годы по сравнению с предыдущим годом? Представьте свои рекомендации по достижению этих целей. Взвесьте все за и против следующих мероприятий:
   - изменение ценовой политики;
   - новая рекламная стратегия (включая обращение к целевой аудитории и рассылку писем-приглашений);
   - усовершенствование развлекательных мероприятий;
   - изменение названия с *Euro Disney* на *Disneyland Paris* (или какое-либо другое).

КОММЕНТАРИИ

1. "Only the French Elite Scorn Mickey's Debut", *New York Times*, April 13, 1992
2. "The Not So Magic Kingdom", *Economist*, September 26, 1992, p 87
3. "Mouse Trap Fans Like Euro Disney, But Its Parent's Goofs Weight the Park Down", *Wall Street Journal*, March 10, 1994, p 1
4. Данный раздел основан на работе Christopher Lovelock, *Product Plus* (New York: McGraw-Hill, 1994), p 308–309
5. "Euro Disney Draw Over 1,5 Million in First 7 Weeks", *Wall Street Journal*, June 10, 1992
6. "Disney's Bungle Book", *International Management*, Jule–August 1993, p 26
7. "Mickey Mouse's Source of Manners", *Washington Post*, August 11, 1992, p B1
8. "Euro Disney Giving Investors a Rough Ride", *Boston Globe*, November 27, 1993, p. 94.
9. "Euro Disney Plans", *Wall Street Journal*, October 19, 1993, p A1
10. "Disney Goes European", *Marketing*, April 15, 1993, p 3
11. "Euro Disney Adding Alcohol", *New York Times*, June 12, 1993, p A42
12. "Euro Disney's Off-Season Success Depends on Attracting French", *Washington Post*, October 13, 1993
13. "The Mouse Isn't Roaring", *Business Week*, August 24, 1993, p 28
14. "Euro Disney SCA Company Report", *Dean Witter Reynolds*, December 31, 1992.
15. "Playing Disney in the Parisian Fields", *New York Times*, February 17, 1991
16. Riding, по цитируемой выше работе
17. "Mouse Trap Fans Like Euro Disney, But Its Parent's Goofs Weight the Park Down", *Wall Street Journal*, March 10, 1994, p 1
18. "Fears of Closure Haunt Paris Amusement Park", *Financial Times*, November 4, 1994

BT: управление счетами по телефону

Кристофер Лавлок, Мартин Блесс*

Чтобы более качественно обслуживать небольшие фирмы, компания BT разработала недорогую программу управления счетами, основанную на телефонных контактах, а не на личных визитах И менеджер по развитию продаж задается вопросом, какая комбинация личных и телефонных каналов связи наилучшим образом подходит для работы с более крупными клиентами

— Так что ты делал бы на моем месте, Майкл? — спросил региональный менеджер по продажам.

На протяжении всего обеда в кафе Майкл Тарт-Бут, менеджер по развитию продаж компании *BT* (бывшей *British Telecom*) слушал своего коллегу Джона Ламберта, который горячо описывал ситуацию Речь шла об одном клиенте — небольшой компании, телекоммуникационные потребности которой обслуживались по программе управления счетами по телефону (*Telephone Account Management — TAM*) компании *BT*. Майкл был очень хорошо знаком с программой *TAM*, поскольку принимал участие в ее реализации с первых дней Дело в том, что размеры компании, о которой шла речь, за последнее время значительно увеличились, а по правилам *BT* после подключения шестой линии связи с ней должен был работать конкретный сотрудник, что, по мнению *BT*, было уже более высоким уровнем сервиса Однако, когда клиента поставили в известность об этом, он стал возражать, предпочитая и в дальнейшем получать обслуживание по программе *TAM* Ламберт сказал буквально следующее:

— Они написали нам письмо — оно сейчас у меня с собой, в дипломате. Письмо написано вежливо, но достаточно жестко. Они не хотят отказываться от программы *TAM*. Но менеджеры, работающие сейчас с компанией и выезжающие на место, недовольны; они утверждают, что это их персональный клиент. Эта ситуация ставит под вопрос правильность всей нашей системы управления счетами корпоративных клиентов разной величины.

---

* Некоторые имена действующих лиц и названия компаний вымышлены

Все права закреплены за *IMD* Использование или воспроизведение без письменного разрешения *IMD* (Лозанна, Швейцария) запрещено

Copyright © 1992 by *IMD* (*International Institute for Management Development*), Lausanne Switzerland

Британские телекоммуникации

Великобритания была первым европейским государством, отступившим от традиционной модели, согласно которой почтовые, телеграфные и телекоммуникационные услуги представлялись одним и тем же государственным учреждением. В 1969 году почтово-телекоммуникационная служба была преобразована из государственного департамента в открытое акционерное общество, а в 1981 году произошло разделение почтового и телекоммуникационного бизнеса. *Post Office Telephones* стала *British Telecom*. Во время правления консерваторов, во главе правительства которого стояла Маргарет Тэтчер, многие государственные корпорации, такие как *British Airways* и *British Gas*, были приватизированы. Вскоре правительство объявило также о своем намерении провести приватизацию *BT* и выпустить больше 51% акций в публичное обращение. В ноябре 1984 года на приобретение миллиарда акций, выставленных на продажу, претендовали свыше 2 миллионов людей, в их числе — 222 тысяч сотрудников компании *BT*. Всего в результате продажи было выручено 3,9 млрд. долл.[1].

Оставаясь единственным органом, имеющим право на лицензирование операторов телекоммуникационных услуг, правительство придерживалось мнения, что потребитель выиграл бы от конкуренции и возможности выбора оператора связи. В 1984 году оно выдало лицензию на предоставление телекоммуникационных услуг на местном уровне компании *Mercury Communications*, которой владела *Cable & Wireless* (недавно приватизированный оператор международных телекоммуникационных услуг).

Правительство предоставило свободу действия только двум компаниям — *BT* и *Mercury*, — подтвердив тем самым свое намерение не предоставлять в течение последующих 7 лет лицензии другим операторам фиксированных сетей связи. Отдельные лицензии были выданы также четырем операторам мобильной связи, включая все тех же *BT* и *Mercury*. Чтобы не допустить на начальном этапе злоупотребления компанией *BT* своим монопольным положением как оператора фиксированных сетей, для защиты интересов потребителей был создан специальный телекоммуникационный департамент — *Office of Telecommunications*, или *Oftel*, наделенный широкими полномочиями — он контролировал и регулировал деятельность и ценовую политику *BT* и *Mercury*. Кроме всего прочего, он предотвращал доступ маркетингового персонала *BT* к конфиденциальной информации о состоянии счетов клиентов.

Приватизация и оживление конкуренции на внутреннем рынке вынудили *BT* переориентировать свою деятельность. В период с 1984 по 1991 год компания пережила две серьезные реорганизации. Вторая из них, получившая название *Project Sovereign*, до сих пор считается одной из самых активных попыток, предпринятых британской компаний, чтобы реформировать свою структуру, управление и культуру. Цель этих реформ состояла в подготовке *BT* к решению трех сложных проблем. Во-первых, традиционная структура отрасли, основанная на национальных операторах-монополистах, материальное снабжение которых проводили национальные производители, во всем мире ломалась. Регуляционные барьеры, препятствующие международной конкуренции, были на грани разрушения: причем в Великобритании это должно было произойти даже быстрее, чем в некоторых других странах. Во-вторых, по мере дальнейшей интернационализации многих компаний они могли предпочесть сотрудничать с одним оператором телекоммуникационной связи во всем мире. Поэтому поставщикам

---

[1] В 1980-х годах курс фунта стерлингов по отношению к другим валютам значительно колебался. В среднем обменные курсы в 1991 году были такими: 1 фунт стерлингов = 1,7 долл. США = 2,25 долл. Канады. Второй этап реализации государственных акций *BT* прошел в 1991 году.

телекоммуникационных услуг необходимо было добиться, чтобы их продукты потреблялись не на четко определенных географических рынках, а теми группами клиентов, которые могли располагаться в самых разных точках земного шара. И наконец, в-третьих, ужесточение международной конкуренции и постоянно возрастающие расходы на научно-технические исследования способствовали концентрации отрасли. Вот как прокомментировал ситуацию один из менеджеров.

> Многие люди приветствовали изменения, поскольку они давали нам большую свободу реагировать на постоянно эволюционирующие потребности рынка и извлекать пользу из новых технологий Однако не меньшая группа людей продолжала думать и действовать как государственные служащие — как будто мы до сих пор были государственным учреждением. Третья же группа заняла выжидательную позицию, мол, поживем — увидим, но всегда была готова примкнуть к одной из упомянутых выше групп

В 1980-х годах телекоммуникационные технологии шли вперед поистине семимильными шагами. Для многих корпоративных потребителей обмен данными стал не менее важным, чем личные коммуникации и общение по телефону. Наблюдался настоящий бум в использовании факсимильной связи и электронной почты. Не связанная ограничениями по займам, которые перед приватизацией были введены правительством для компаний государственного сектора, *BT* вкладывала значительные средства в модернизацию. Коаксиальные медные кабели были заменены оптико-волоконными, которые обеспечивали лучшую проводимость сигнала и большую мощность. Новые электронные станции, оборудованные цифровыми коммутаторами, не только работали намного быстрее и точнее, но и обеспечили компании *BT* возможность выйти на рынок с дополнительными услугами, например предложить потребителям услуги по автоматической переадресации звонков.

В апреле 1991 года название компании *British Telecom* было изменено на *BT*; вместе с этим был введен и новый корпоративный девиз: "Клиент — прежде всего". Структура новой организации включала три ориентированных на потребителей подразделения: коммуникации для бизнеса, персональные коммуникации и специфические услуги (включая услуги мобильной связи и услуги операторов). Предполагалось, что каждое из них будет работать с клиентами напрямую, предлагая им свои продукты и услуги, и при этом обеспечиваться поддержкой других подразделений, которые занимаются менеджментом продуктов *BT*, обслуживанием сетей в общемировом масштабе и вопросами развития и снабжения. Прежняя структура географического разделения на 31 округов была отменена; вместо нее была введена структура, состоящая из пяти регионов.

Текущая ситуация

В 1990-1991 годах доходы *BT* составили 13,5 млрд. долл., это была вторая по величине компания Великобритании после *British Petroleum*. Благодаря быстрому росту как на внутреннем, так и на внешнем рынках, а также значительным усилиям *BT*, направленным на снижение издержек, прибыль от производственной деятельности компании до выплаты налогов в 1991 финансовом году выросла до 3,08 млрд. долл.

BT владела самой высокотехнологичной коммуникационной сетью с самым высоким процентом оптических кабелей среди всех существующих на то время на рынке компаний — операторов телекоммуникационной связи. Создание международной цифровой сети было завершено, и примерно три четверти всех абонентов Великобритании были подключены к современной электронной телефонной станции (всего на несколько процентов меньше, чем во Франции, в которой процент цифровых телефонных станций был самым высоким среди крупных стран). Дальнейшая модернизация продвигалась быстрыми темпами. Великобритания и Испания оставались

единственными европейскими странами, приватизировавшими свои телекоммуникационные службы, но многие другие государства намеревались последовать их примеру уже в 1992-1993 годах *BT* также активно инвестировала средства в международные предприятия

На внутреннем рынке компания *BT* владела 94% рынка Однако в это время *Mercury* разработала стратегию проникновения на корпоративный сектор рынка, начав с наиболее крупных клиентов, которые имели до нескольких тысяч линий связи Крупные клиенты нередко приобретали телекоммуникационные услуги как у *BT*, так и у *Mercury* При этом *Mercury* практически не обслуживала сектор частных потребителей, за исключением того, что в самых людных местах, например центрах крупных городов и аэропортах, были установлены платные телефоны этой компании (В табл 1 отображена структура рынка *BT* по группам клиентов и количеству коммуникационных линий)

ТАБЛИЦА 1. Количество соединений и звонков

Телефонные соединения, выполненные BT в Великобритании за 1980–1990 годы, с указанием типов клиентов

Год	Всего соединений (тыс.)	Частные пользователи (тыс. чел.)	Корпоративные клиенты (тыс.)
1980	17 353	13 937	3 416
1981	18 174	14 671	3 503
1982	18 727	15 159	3 568
1983	19 186	15 546	3 640
1984	19 812	16 044	3 768
1985	20 528	16 596	3 932
1986	21 261	17 120	4 141
1987	21 908	17 549	4 359
1988	22 857	18 145	4 712
1989	23 946	18 737	5 209
1990	25 013	19 281	5 732

Источник British Telecom

Поскольку *Mercury* создавала свою сеть с нуля, она могла предложить потребителям новейшие и самые творческие технологии и первой ввела ряд нововведений в сфере телекоммуникаций, в то время как *BT* лишь старалась не отставать от нее. Но при этом сеть *Mercury* оставалась ограниченной географически она в основном обеспечивала связь Лондона с деловыми центрами Великобритании Для более полного охвата абонентам *Mercury* требовалось подключение через местные сети *BT*, в которых зачастую использовались только традиционные технологии *Mercury* планировала в течение 3 лет (с 1992 по 1994 год) ежегодно расходовать на расширение своей сети и увеличение своей доли на внутреннем рынке до 500 млн фунтов К этому времени она уже контролировала 15% всего объема международной телефонной связи Великобритании и значительную часть частных сетей Поговаривали,

что американский телекоммуникационный гигант *AT&T* намеревается инвестировать в *Mercury* немалые средства

Дополнительная конкуренция ожидалась со стороны *British Rail Telecom* и совместного предприятия, объединяющего американскую компанию *US Sprint* и британскую *British Waterways* (они планировали проложить телефонный кабель рядом со своими водопроводными и канализационными трубами) На местных рынках ожидалось усиление конкуренции со стороны операторов кабельного телевиденья, многие из которых были связаны с американскими региональными телефонными компаниями, а также со стороны операторов мобильной связи

Разработка тестового телемаркетингового проекта

"У вас покупать труднее, чем у кого бы то ни было в мире", — так заявил один из клиентов *BT* в разговоре с Анной Томпсон вскоре после того, как она в 1985 году пришла работать в отдел маркетинга незадолго до этого созданного подразделения *Thameswey* Она быстро завоевала уважение коллег своей энергичностью, настойчивостью и энтузиазмом в поиске инновационных подходов. Хотя она первоначально пришла на место менеджера по маркетингу сетей, к кругу ее обязанностей очень скоро добавился маркетинг продуктов и услуг *BT*, и она стала региональным менеджером по маркетинговым операциям

До прихода в *BT* г-жа Томпсон работала в сфере электроснабжения и занималась маркетингом использования сетей На новой должности она продемонстрировала, что от продажи оборудования, устанавливаемого у клиента (Customer Premises Equipment — *CPE*), тоже можно получать прибыли. Она также предложила интегрированный подход к маркетингу сетей и *CPE* как взаимосвязанных дополнительных продуктов Г-жа Томпсон справедливо заметила, что "продажа одного неизбежно будет стимулировать продажи второго" При этом она подчеркнула, что продажа услуг сетей, несомненно, намного прибыльнее, чем продажи *CPE*, однако так уж традиционно сложилось, что для *BT* реализация нематериальных продуктов всегда была более трудной задачей, чем торговля материальными товарами

Проанализировав работу компании *BT* с клиентами, г-жа Томпсон определила, что в ней не уделяется должного внимания небольшим компаниям

- Суть в том, что эффективное использование современных телекоммуникационных товаров и услуг сегодня способно кардинально изменить направление развития любого малого бизнеса. Использование мобильной связи, правильный выбор факс-аппарата, установка мини-АТС, которая поможет эффективно организовать работу существующих телефонных линий, введение бесплатных номеров для клиентов и целого ряда дополнительных цифровых услуг — все это обеспечивает малому бизнесу повышенную гибкость и возможность реорганизации, что позволяет небольшим компаниям лучше выполнять постоянно изменяющиеся требования потребителей.
- Правильный и своевременный выбор телекоммуникационных средств дает предприятиям малого бизнеса возможность предлагать новые услуги, снижать операционные затраты и идти на шаг впереди своих конкурентов. Однако владельцы небольших компаний обычно не умеют самостоятельно разбираться и досконально знакомиться со всеми новинками, и поэтому либо вообще упускают шанс с выгодой их использовать, либо делают неправильный выбор.

По мнению Анны Томпсон, в компании не уделялось достаточного внимания и не затрачивалось достаточно усилий на формирование с такими клиентами взаимоотношении, которые способствовали бы их превращению в постоянных Как правило, контакты *BT* с ними ограничивались разбором и устранением их проблем и выставлением счетов Обычно сотрудники *BT* общались с клиентами из сферы малого бизнеса один раз в 3–5 лет, если только клиенты сами не выходили на контакт. Г-жа Томпсон отметила, что если ситуация не изменится, то, учитывая жесткую конкуренцию в отрасли, вполне вероятно, что *BT* потеряет этих клиентов.

Дальнейший анализ показал, что на протяжении прошлого года около 750 тыс. запросов клиентов разных типов не были рассмотрены до конца Было совершенно очевидно, что существовавшая система сбыта, которая практически полностью основывалась на реакции на входящие звонки потребителей, недостаточно эффективна. Повышенное внимание к обслуживанию крупных и наиболее требовательных клиентов (их обслуживали специально прикрепленные к ним менеджеры, выезжающие непосредственно к клиенту) оказывалось за счет того, что огромное количество более мелких клиентов компании практически игнорировалось. По мнению г-жи Томпсон, в компании назрела явная необходимость нанять дополнительных сотрудников для работы с более мелкими клиентами по телефону.

Признавая, что самые сложные и эффективные стратегии телефонного маркетинга разработаны и реализуются в США, г-жа Томпсон убедила руководство *BT* при проведении тестирования в регионе *Thameswey* воспользоваться услугами ведущего американского консультанта Руди Оуттинга Этот регион охватывает юго-запад Лондона — район аэропорта Хитроу вдоль крупных автомобильных магистралей М3 и М4 В нем расположено достаточно много преуспевающих компаний, в том числе и значительное количество небольших высокотехнологичных фирм. Консультант порекомендовал *BT* нанять и подготовить торговых представителей, которые занимались бы активным маркетингом именно на этом секторе рынка

Управление счетами по телефону

Чтобы назвать применение телефона в качестве инструмента маркетинга, использовалось множество различных терминов. Так, термин *телепродажи* часто употребляют, когда телефон используют продавцы как канал коммуникации, с помощью которого можно контактировать с потенциальными клиентами и убеждать их заключать единичные сделки. Термин *телемаркетинг* шире и обозначает любое использование телефона в маркетинговых целях. Управление счетами по телефону предполагает активное телефонное общение с клиентами, которым необходим постоянный, но не обязательно личный контакт с квалифицированными представителями поставщика товаров или услуг, которые для компаний малого бизнеса нередко становятся своего рода консультантами.

Согласно характеристике Руди Оуттинг, эти люди должны быть умными и активными менеджерами, обученными внимательно выслушивать клиентов и формулировать четкие наводящие вопросы, выясняя таким образом особенности деятельности фирмы в сфере коммуникаций. Цель заключалась в создании базы данных по каждому клиенту, основываясь на которой, менеджер мог систематично работать со своим регионом, даже не покидая офиса. По словам Оуттинга, им надо будет либо сотрудничать с выезжающими к клиенту торговыми представителями, либо время от времени самим выезжать к клиенту; в других случаях они остаются *единственным* торговым персоналом.

А Томпсон признала огромный потенциал такого подхода для компании *BT*, которая могла использовать свой собственный канал связи — телефон — для контакта с клиентами — представителями малого бизнеса Она не разделяла традиционного мнения, что британская бизнес-культура может отвергнуть бизнес-контакты по телефону, поскольку была убеждена в жизнеспособности этой идеи при условии, что процесс будет ориентирован на выявление и удовлетворение потребностей клиентов Однако она признавала, что этот подход, чтобы не отпугнуть клиентов, должен реализовывать тщательно подготовленный персонал, который будет работать на значительно более высоком уровне, нежели обычный персонал, занимающийся продажами и обслуживанием клиентов

После окончательной выработки концепции г-жа Томпсон даже предложила совершенно новый термин *телеуправление* (*telemanaging*), которому дала следующее определение.

> Работа с клиентом преимущественно с помощью телефона с использованием всех торговых, маркетинговых и управленческих инструментов, связанных с менеджментом счетов

Концепция управления счетами по телефону (концепция *TAM*)

Термин TAM стал применяться в компании *BT* как сокращенный вариант для обозначения как самой системы управления счетами по телефону (*Telephone Account Management*), так и менеджеров, управляющих счетами с помощью телефона (*Telephone Account Manager*). Менеджером мог стать только высококвалифицированный представитель торгового персонала, прошедший специальную подготовку для работы с широким спектром товаров и услуг и способный обслуживать до тысячи закрепленных за ним клиентов исключительно по телефону. Перед каждым звонком клиенту менеджер должен наметить конкретные цели. В ходе телефонного разговора он обязан обновить и пополнить свои знания о состоянии дел клиента и об его потребностях, выяснить нерешенные проблемы, предоставить консультации по товарам и услугам, принять заказы и наметить конкретные даты для последующего контакта. В основном они стремились к тому, чтобы клиент продолжал приобретать услуги у *BT*, а не у ее конкурентов, а также занимались предложением и продажей дополнительных продуктов и услуг уже существующим клиентам. Вот что сказала по этому поводу г-жа Томпсон.

> Задача менеджеров TAM заключается в том, чтобы как можно лучше понять бизнес-цели и принципы организационной структуры своих клиентов и оказать им помощь в принятии своевременного и правильного инвестиционного решения, которое будет способствовать и нашему успеху, и успеху наших клиентов. Это своего рода партнерство, основанное на доверии, которое формируется со временем благодаря профессиональным и квалифицированным советам В *BT* верят, что именно так можно стать таким поставщиком услуг, который завоюет доверие и предпочтение клиента. Главная задача — постоянно собирать и обновлять информацию о клиентах, молниеносно реагировать на изменения или даже прогнозировать его потребности в сфере коммуникации. Для работы мы используем наш основной инструмент — телефон, что позволяет нам эффективно работать с сотнями тысяч клиентов. Можно сказать, что мы на практике используем то, что проповедуем!

Каждый TAM должен стремиться к формированию доверительных отношений со своими клиентами Основной точкой всего цикла контакта должен быть звонок клиенту Независимо от того, закончилась ли беседа новым заказом, TAM должен наметить, когда необходим следующий звонок и сделать соответствующую пометку в своем дневнике. Вся информация, собранная по каждому клиенту, должна храниться в отдельном электронном файле.

А Томпсон подчеркивала, что ценность каждого клиента для *BT* намного выше, чем вносимая им плата за аренду линии и за использование сети Компания также занималась реализацией широкого спектра телекоммуникационного оборудования (от индивидуальных телефонных аппаратов до локальных телефонных станции) и осуществляла его установку и техническое обслуживание, а также предлагала целый ряд дополнительных услуг, повышающих ценность основной (примеры представлены в табл 2)

В случае необходимости личного контакта с потребителем, ТАМ привлекает к работе торговых агентов Основная ответственность за управление счетом, однако, попрежнему лежит на ТАМ Анна Томпсон рассматривала работу в команде как очень важный элемент сервисного процесса Вот что рассказывал один ТАМ об отношениях в такой команде

> Мы работаем по следующему принципу кто способен заключить сделку тот и должен это сделать Имеется в виду что все мы должны работать как одна команда принцип разграничения тут просто недопустим Если выехавший к клиенту торговый представитель не справляется с тои или инои сделкои он должен возвратить дело на контроль ТАМ Суть в том, что в данном случае, если получается у меня значит получится у нас обоих

Майкл Тарт-Бут

Для помощи во внедрении концепции *ТАМ* Анна Томпсон пригласила Майкла Тарт-Бута, специалиста с огромным опытом работы в телемаркетинге как в Америке, так и в Европе Г-жа Томпсон настаивала на том, что, хотя исходно концепция была ее детищем, без одобрения ее коллеги не должно предприниматься никаких шагов — все действия должны быть обдуманными и выверенными Образование Майкла Тарт-Бута никак не было связано с телекоммуникациями, как он сказал "То, что я попал в телефонный маркетинг, было исключительно делом случая"

После получения диплома в английском университете М Тарт-Бут получил степень магистра географии в университете штата Миннесота и отправился работать в Миннеаполис в компанию *American Heart Association* — одну из ведущих некоммерческих организаций. Им требовался специалист-демограф, который мог бы проанализировать собранные данные и точно определить те регионы (с точностью до квартала), которые отличались наибольшим потенциалом для вербовки добровольных сборщиков пожертвований Г-н Тарт-Бут также взял на себя обязанности контроля за телемаркетинговыми операциями компании Он начал использовать телефон для первичных контактов при наборе добровольцев и для прямых бесед, в ходе которых людей убеждали делать пожертвования Одна из задач заключалась в том, чтобы обеспечить максимально рациональное использование времени телефонных бесед на контакты только с самыми перспективными клиентами. Когда сумма пожертвований выросла более чем на 60% за первый и на 90% за второй год такой деятельности, польза совместного использования базы данных и телефона стала совершенно очевидной

По возвращении в Великобританию М Тарт-Бута наняла фирма — производитель бизнес-систем для налаживания телемаркетинговых операций. Компания располагала большим штатом продавцов, работавших с клиентами на выезде, но не уделяла должного внимания потенциальным потребителям продукции на бумажных носителях, в результате чего вообще лишилась базы данных о клиентах этого сегмента рынка Стратегия телефонных контактов фирмы была ограничена формальными контрольными звонками торговых представителей потенциальным клиентам. Таким образом, ее стратегия фактически была односторонней и заключалась в ожидании от клиента повторного заказа по почте или по телефону, и Майкл Тарт-Бут должен был создать команду, которая бы смогла оживить это направление бизнеса

ТАБЛИЦА 2. Услуги голосовой связи и услуги по передаче данных, предоставляемые компанией BT, 1992 год

Услуги голосовой связи
City Direct — прямое соединение между Лондоном и США с быстрым набором и обеспечением конфиденциальности
Speech Lines — услуги по обеспечению голосовой связи внутри компании
LinkLine — автоматическая услуга, который позволяет компаниям предлагать своим клиентам бесплатную информационную линию или линию для приема заказов
CallStream — услуга для информационных провайдеров, которые продают голосовую информацию или данные через обычные телефонные линии
Network Services — такие возможности, как переадресация звонка, блокировка нежелательных номеров, удержание звонка, перенабор последнего номера, быстрый набор и конференц-связь
Voicecom Internatoinal — круглосуточно работающая сеть голосовых почтовых ящиков для отсылки, получения или переадресации сообщений с любого телефона в мире
Услуги по передаче данных
Datel — услуги по передаче данных более чем в 100 стран мира
KeyLine — предоставляет аналоговые линии для передачи данных с использованием модемов
Leaseline — предлагает аналоговые линии для передачи голосовых, факсимильных сообщений, данных и телеграфных сообщений как внутри страны, так и за рубеж
KiloStream и **Megastream** — предоставляют высокоскоростные цифровые линии для передачи данных
PSS — общенациональная сеть для передачи данных, использующая технологии пакетной коммутации
MultiStream — улучшает доступ корпоративных клиентов к общей сети с тарификацией по местным тарифам
Direct — общедоступная услуга по высокоскоростной передаче данных в США и Японию
Prestel — услуги общего доступа *Videotex*
SatStream — услуги спутниковой бизнес-связи с Северной Америкой и Европой
Telecom Gold — услуги электронной почты (свыше 250 тыс. почтовых ящиков в 17 странах мира)
Integrated Services Digital Network (ISDN) — позволяет абоненту передавать голосовые сообщения, данные, тексты и графические изображения на высокой скорости и гарантированного качества без специально выделенных частных сетей

Задача состояла в восстановлении базы данных за счет приобретения и интеграции списков из разных источников с тем, чтобы после общения по телефону мы знали, кто уже стал нашим клиентом, а кто может стать им в будущем Цель заключалась в генерировании продаж прежде всего благодаря информации, которую распространяли наши торговые представители, но сначала надо было каким то образом квалифицировать потенциальных клиентов, для чего пришлось обзванивать их всех по порядку Результат был поистине впечатляющим

Другие группы в структуре продаж компании оценили эффект использования такой стратегии В течение двух последующих лет компания осваивала другие вертикально интегрированные рынки в сфере гостиничного бизнеса, индустрии развлечений, розничной торговли автомобилями и послепродажного обслуживания Вот что рассказывает об этом Майкл Тарт-Бут

Наша программа была реализована на новых рынках и нашла применение в более сложных случаях Мы действительно добились управления счетами с основным упором на повторных покупках Если до этого клиенты компании делали повторные покупки примерно раз в три года, теперь они совершали их раз в три месяца! Секрет управления счетами кроется в том, чтобы знать и предугадывать потребности клиентов, объединяя огромные возможности совместного использования баз данных, информации, получаемой от клиентов, и непосредственных контактов по телефону Мы обнаружили, что нашим клиентам нравится некоторый налет таинственности и безличности, присущий телефонному общению Это воспринимается ими как нечто позволяющее им лучше контролировать ситуацию В конце концов при таком способе контакта клиент может в любой момент просто повесить трубку

Начало реализации тестового проекта TAM

В ноябре 1986 года, после трехмесячной подготовки, была запущена новая тестовая программа. Практически немедленно компания *BT* поняла, что их потребителям нужен постоянный диалог, направленный на выяснение их потребностей, а не чисто тактические контакты, целью которых была продажа "новинки этого месяца" Хорошим мотивом для клиентов было также постоянство контакта· они стремились к тому, чтобы регулярно контактировать с одним и тем же представителем компании Клиенты были готовы затратить на описание своих потребностей до 20 минут, но за это они рассчитывали на продолжительное сотрудничество

Первоочередной задачей Анны Томпсон было решение стратегических и политических вопросов, связанных с продвижением программы *TAM* в *BT* и разработкой общей стратегии интегрированных каналов. Она намеревалась продемонстрировать, каким образом должны быть взаимосвязаны каналы сбыта, сервиса и маркетинга (включая *TAM*) для того, чтобы достичь целей, намеченных компанией *BT*. Успех тестового проекта привлекал все большее внимание За первый год количество клиентов в регионе *Thameswey* увеличилось в десять раз, а объем продаж среди клиентов, охваченных по тестовой программе, вырос в три раза Причем эти результаты были получены при значительно меньшем коэффициенте затрат и прибыли, чем при личных контактах. Программа также позволила менеджерам, работающим на выезде, уделять больше времени работе с крупными клиентами, что обеспечило высокий уровень профессионального консультирования, необходимый в этом секторе. Майкл Тарт-Бут отметил

Проект оказался успешным со стратегической точки зрения благодаря содействию высшего руководства компании и огромному интересу к программе, которые стали результатом огромных усилий Анны Очень важно, что проект реализовывался централизованно, и его ход широко освещался во всей организации

Реализация проекта в масштабах страны

Реализуя тестовый проект, Анна Томпсон и Майкл Тарт-Бут не выпускали из виду свою основную цель — его внедрение в масштабе всей страны Для этого требовалась тщательная документация процесса Другие регионы следовало убедить, а не заставить принять на вооружение программу *TAM*. В 1987 году г-жа Томпсон покинула свой регион и стала менеджером по телемаркетингу в целом по стране. Она понимала, что ее первоначальная задача на этой должности заключается в том, чтобы доказать эффективность концепции телемаркетинга менеджерам высшего звена компании *BT*. Ежемесячно проводились собрания организационного комитета, на которых обсуждался ход тестового проекта и вносились необходимые тактические изменения В компании широко распространялись отчеты о ходе проекта, в которых детально описывались достижения в том или ином случае Как вспоминает Майкл Тарт-Бут, Анна Томпсон вовсе не старалась убедить корпорацию, что проект *TAM* — лучшее, что только может быть на свете. Он вспоминает.

> Мы решили, что проект должен сам доказать свою состоятельность, и сконцентрировались на информировании наших коллег по всей стране о продвижении проекта с помощью тематических семинаров В результате в других регионах начали интересоваться им и задумались о возможности его реализации А как только какой-либо регион проявлял серьезный интерес, мы предоставляли больше информации, обеспечивая еще большую заинтересованность. В условиях автономии регионов и учитывая, что проект TAM должен был внедряться исключительно добровольно, такой тактичный и ненавязчивый подход был чрезвычайно важен.

В начале 1988 года М. Тарт-Бут был назначен менеджером по реализации проекта *TAM* в масштабе всей страны. Он обнаружил, что регионы, в которых клиенты были разбросаны на большой территории, очень быстро оценивают огромные достоинства *TAM* В течение 1988 года в шести регионах организовали команды, которые занимались сектором малого бизнеса Была разработана централизованная программа по подготовке наставников, формированию необходимой вспомогательной инфраструктуры и созданию программного обеспечения для *TAM* Эта программа позволяла эффективно внедрять проект на основе "франчайзингового" пакета, в соответствии с которым от каждого региона требовалось строгое соблюдение выработанных в ходе тестового проекта правил, при этом их обеспечивали помощью при внедрении.

К началу 1989 года все регионы компании *BT* были поделены на три категории. В авангарде шли шесть регионов, которые уже организовали команды по внедрению *TAM* Вторая группа, которую можно характеризовать как "тлеющий уголек сопротивления", проявляла определенный интерес, однако предпочитала дождаться реальных результатов успешного завершения проекта. А некоторые менеджеры по продажам были совершенно не готовы принять концепцию *TAM*. они воспринимали проект как угрозу, поскольку его внедрение предполагало переоценку подхода к клиенту и реорганизацию обязанностей менеджеров, работающих на выезде Самое сильное сопротивление проект встретил в этой третьей группе регионов, которые охватывали главным образом Лондон и юго-восток страны. Оплотом сопротивления стал регион, в котором наблюдалась не только самая высокая плотность клиентов, но и наиболее жесткая конкуренция После реорганизации компаний в рамках проекта *Project Sovereign* регионы были отменены и за сотрудниками, работавших на выезде, были закреплены более обширные зоны, за счет чего увеличилось время, которое затрачивалось ими на переезды. На рис 1 приведена реорганизованная структура сбыта, в которой А. Томпсон, а позднее М Тарт-Бут занимали должность менеджера по развитию продаж, работая на том же уровне, на котором работали пять региональных менеджеров по сбыту.

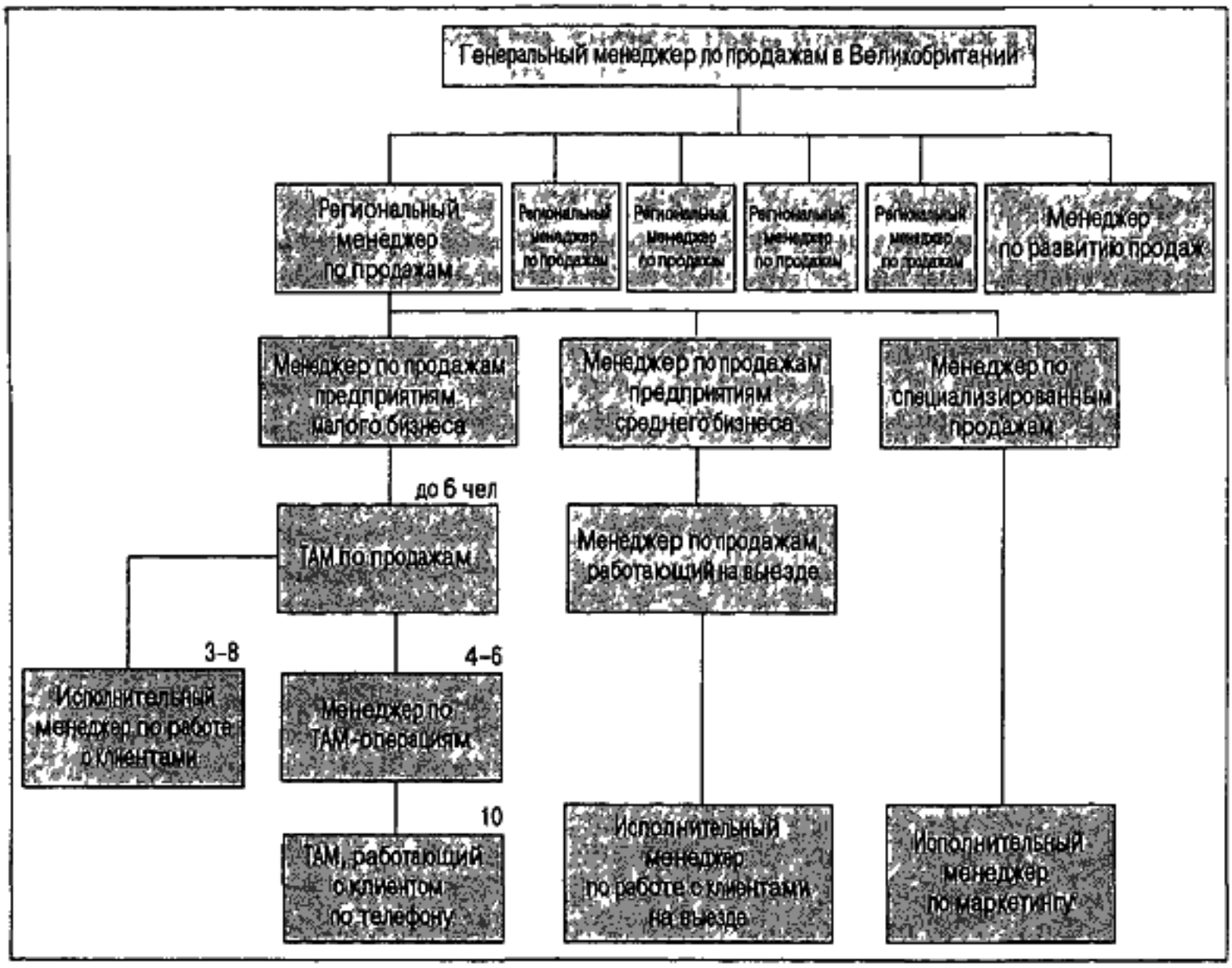


Рис. 1. Организационная схема

Подготовка сотрудников

Майкл Тарт-Бут неоднократно подчеркивал, что "программа *ТАМ* отнюдь не предназначена для того, чтобы "снять сливки" с рынка. Она направлена на формирование приверженности и защиты от конкуренции в будущем" Учитывая сложность задач, стоящих перед *ТАМ*, серьезные усилия затрачивались компанией на подбор подходящего персонала. Первое интервью с кандидатами проводилось по телефону, за ним следовали письменные тесты и личные интервью, а в заключение, перед окончательным отбором, психометрическое профилированное тестирование. После принятия на работу проводилось интенсивное обучение. Чтобы разработать четкий и последовательный подход к обслуживанию клиентов, компания *BT* построила три специальных подготовительных учебных центра.

Во время тренингов сотрудники обучались различным навыкам: они учились добиваться того, чтобы при общении с клиентами в четком соответствии с инструкцией (т.е. с рекомендованным диалогом) не звучать как робот, учились собирать и регистрировать необходимую информацию о клиентах. Тренинг также подразумевал практическое знакомство с оборудованием, которое должны были реализовывать менеджеры. За 12 месяцев подготовки будущий *ТАМ* должен был на дому пройти через пять практических подготовительных модулей, каждый из которых был связан с тем или иным видом деятельности Прохождение этих пяти модулей в общей сложности занимало 13 недель М Тарт-Бут по этому поводу сказал следующее

Программа подготовки персонала является комплексной и обеспечивает изучение всех необходимых для будущей работы ТАМ навыков, техник, методов, инструментов и знаний о продуктах В ходе ролевых игр и тренировочных сессий проверяется эффективность усвоения материала Вся команда тренируется вместе, чтобы все ее члены четко поняли, насколько и каким образом взаимосвязана их деятельность Перед возвращением на рабочие места каждая команда пробует теорию на практике, делая звонки реальным клиентам из учебного центра

Планы на будущее

К началу 1992 года в *BT* функционировало 25 сервисных центров, обслуживающих клиентов по телефону и разбросанных по всей Великобритании. Общая численность сотрудников, включая менеджеров по *ТАМ*-операциям и обслуживающий персонал, превышала 450 человек. Один *ТАМ* обходился компании в 41 тыс. долл. в год, 50% из которых шло на заработную плату (для сравнения скажем, что работа одного менеджера, работавшего на выезде, стоила 40–60 тыс долл. в год, из которых на оплату труда шло 65%). Тем временем Анну Томпсон перевели на новую должность. Теперь ее задачей была разработка глобальной стратегии обслуживания клиентов, поскольку компания *BT* начала трансформироваться в глобальную организацию. В контексте этих событий проект *ТАМ* был лишь одним элементом общей картины.

Теперь, когда на основе концепции *ТАМ* обслуживались небольшие корпоративные клиенты с двумя–пятью телефонными линиями, Майкл Тарт-Бут обратил внимание на другие категории компаний. Он намеревался применить комплексное управление счетами ко всей клиентской базе *BT*, интегрировав работу на выезде к клиенту с работой по телефону и, таким образом, обеспечить более полное соответствие потребностям каждого клиента. Он рассматривал клиентов *BT* в виде пирамиды, на вершине которой находятся клиенты общенационального масштаба, а у основания — небольшие компании с одной телефонной линией. (В табл. 3 приведены данные о количестве клиентов в каждой группе и средние показатели годовой прибыли от одного клиента).

В трех регионах *BT* начала реализацию тестовых проектов для компаний среднего размера, имеющих 6–15 телефонных линий. Так как этим клиентам требовался расширенный набор продуктов и услуг, новая программа была сложнее, чем та, которая использовалась для сферы малого бизнеса. Более крупные клиенты требовали более сложного подхода к принятию решений, что необходимо было отразить в инструкциях по телефонным звонкам, в системах и программах тренинга. Майкл Тарт-Бут описал новую программу следующим образом.

Это эволюционировавшая ТАМ, основанная на той же самой структуре каналов. Она унаследовала многое из методологии программы для малого бизнеса, но эволюционировала таким образом, чтобы отвечать нуждам нового сегмента рынка.

Еще выше в пирамиде располагались основные региональные клиенты, владеющие 15 и больше телефонными линиями. Этих клиентов и впредь должны были обслуживать менеджеры, выезжающие к клиенту. Менеджеры по работе с клиентами и руководители специализированных отделов должны были обеспечивать им всестороннюю поддержку, подкрепляемую проактивной и реактивной телефонной поддержкой. На вершине пирамиды находились клиенты общенационального масштаба — самые большие и самые прибыльные компании со сложными потребностями в коммуникациях, зачастую связанные с интернационализацией этих операций. Очень маленькие фирмы с единственной телефонной линией, как, например, консультант, работающий на дому, или маленькое торговое предприятие, оставались неохваченным сегментом рынка *BT* в качестве эксперимента включила в программу 10% этой группы, однако

очень быстро стало понятно, что использование *TAM* в данном случае экономически нецелесообразно, поскольку расходы на *TAM* при обслуживании таких клиентов оказались недопустимо высокими Однако М Тарт-Бут отстаивал мнение, что "неуместно рассматривать концепцию *TAM* только через призму снижения стоимости, так как целью *ВТ* является максимальный охват рынка, который обеспечил бы компании надежное положение и устойчивое развитие"

ТАБЛИЦА 3. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЧЕТАМИ КОМПАНИИ ВТ

Группа	Количество клиентов	Кол-во линий в расчете на одного клиента	Годовая прибыль от одной линии (диапазон), в тыс. фунтов стерлингов	Годовая прибыль от продажи ОУНК*, в тыс. фунтов стерлингов	Годовая прибыль от сетей, добавляющих ценность (диапазон), в тыс. фунтов стерлингов
Общенациональные клиенты	300	100+	1–3	100	200–500 000
Ключевые региональные клиенты	3000	15+	1–2	3	25–200
Компании среднего бизнеса	200 000	6–15	0,9–1,5	0,5	5,4–22,5
Компании малого бизнеса	650 000	2–5	0,6–0,9	0,2	1,2–4,5
Очень мелкие компании	800 000	1	0,2–0,6	0,1	0,4

* ОУНК – оборудование, устанавливаемое непосредственно у клиента

Для работы с самыми малыми клиентами он предложил опробовать метод прямой почтовой рассылки для генерирования потока входящих звонков к специалистам, занимающимся управлением такими счетами Для этого каталоги телефонного оборудования и услуг, которые могут понадобиться маленьким фирмам, рассылались по почте большому количеству потенциальных клиентов. Цель этой деятельности заключалась в том, чтобы стимулировать владельцев малых предприятий к приобретению улучшенных товаров и услуг телефонизации По мере того как компания увеличивалась и могла позволить себе приобрести дополнительные телефонные линии, она поднималась по пирамиде управления счетами выше и выше

Думая о будущем, М Тарт-Бут предвидел необходимость создания более гибкой структуры управления счетами

Разработка и внедрение структур управления счетами кардинально отличается от традиционного менеджмента сбыта, они могут даже вступать в серьезное противоречие Кроме того это требует разных навыков Нам необходим целый диапазон разных инструментов управления счетами основанных на различных конфигурациях каналов, а *TAM* — это всего лишь один из каналов в структуре продаж *BT* Нам нужна полностью интегрированная и гибкая структура, которая постоянно учитывала бы изменяющиеся нужды и предпочтения клиентов в зависимости от того растет стабилизируется или снижается их потребность в наших товарах и услугах

Пример компании *Green & Meakin ltd.*

Green & Meakin ltd производит запасные части для самолетов Когда *BT* начала работать в ней по программе *TAM*, компания имела три телефонные линии Менеджером этой компании в *BT* была Хелен Дьюхерст Как менеджер, она постоянно поддерживала контакт с *Green & Meakin ltd* и занималась всеми ее запросами, будь то дополнительная телефонная розетка, новое телекоммуникационное оборудование или дополнительная телефонная линия Отзывы владельцев фирмы о сотрудничестве были очень позитивными По их словам, они были очень довольны тем, насколько быстро и эффективно г-жа Дьюхерст реагировала на нужды их бизнеса. При этом опыт работы компании с *BT* до внедрения *TAM* оставлял желать лучшего. очень много времени уходило на то, чтобы удостовериться, передан ли запрос от сотрудника, который не знает или не может помочь другому специалисту, который зачастую оказывался не лучше предыдущего

По мере роста компании *Green & Meakin ltd* росла важность телекоммуникационных технологий для нее В один декабрьский день в ней была установлена шестая линия связи Фирме не было известно, что установка этой дополнительной линии знаменует переход компании к другому менеджеру Все материалы, собранные г-жой Дьюхерст о *Green & Meakin ltd* за время их сотрудничества, она передала новой команде Потом она позвонила в *Green & Meakin ltd* и сообщила, что с компанией впредь будут работать другие менеджеры, что делается исключительно для общего блага и по причине увеличения размера и повышения важности *Green & Meakin ltd* как клиента Но владельцы компании были недовольны Один из них позвонил Хелен, чтобы сказать, что фирма вполне довольна ее обслуживанием и что они не считают передачу их счета новой группе нужным шагом Г-жа Дьюхерст ответила, что, к сожалению, такова политика компании, но заверила, что их будут безукоризненно обслуживать и дальше. Когда же один из партнеров *Green & Meakin ltd* опять выразил недовольство по поводу будущих перемен, она предложила ему позвонить ее куратору, менеджеру по *TAM*-операциям компании *BT* Получив аналогичный ответ и от него, а потом и от его куратора, главного менеджера по продажам на основе *TAM*, партнер обратился с жалобой к Джону Ламберту, региональному менеджеру по продажам компании *BT*.

Письмо-жалоба

— А вот оно! — воскликнул Ламберт, извлекая лист бумаги из дипломата. — Прочти сам, Майкл

Письмо компании Green & Meakin Ltd. в компанию BT

Green & Meakin ltd., 582 Thamesview Centre, Reading, Berkshire

7 января 1992 года

Региональному менеджеру по продажам компании *BT*
Г-ну Джону Ламберту
Юго-западный регион

Уважаемый г-н Ламберт!

Я пишу Вам, чтобы выразить свою обеспокоенность в связи с предложенным изменением статуса нашей компании в компании *BT*. В течение прошлых четырех лет нас прекрасно обслуживала Хелен Дьюхерст. Недавно она сообщила нам, что в связи с установкой шестой линии связи, начиная со следующего года запланирован перевод нашей фирмы к менеджеру, работающему на выезде, который будет персонально посещать наши офисы.

Мой партнер Джим Микин и я позвонили Хелен (кстати, используя для этого новый селектор, недавно приобретенный у *BT*), чтобы выразить ей свою благодарность и сказать, что мы не хотели бы менять менеджера. Но она ответила, что такова политика компании и не в ее компетенции что-либо изменить.

После этого я позвонил ее начальнику, г-ну Андерсону и получил аналогичный ответ. Затем нам позвонил новый менеджер по продажам, чтобы представиться самому и представить нашего нового менеджера, который примет дела у Хелен. Джим разговаривал с ним и сказал, что мы не хотим никаких изменений, но опять выслушал ту же историю о "политике компании". Тот же самый ответ мы получили, когда звонили менеджерам по обслуживанию предприятий малого и среднего бизнеса. Нам кажется, что они просто не понимают, что мы совершенно довольны тем, как Хелен обслуживает нас, общаясь с нами исключительно по телефону.

И вот теперь я пишу Вам, обращаясь к Вашему здравому смыслу, а не к внутрифирменным инструкциям. Я знаю, что Ваша внутренняя политика предусматривает перевод клиентов по достижении ими определенного размера в другую категорию (и нам льстит, что Вы теперь рассматриваете нашу компанию как "среднюю"). Но дело в том, что нам не нужно, чтобы кто-то постоянно приходил к нам, если нет необходимости провести техническое обслуживание оборудования или установить новое, что в любом случае является работой технических специалистов. Мы считаем, что для нас было бы лучше, чтобы с нами по-прежнему работала Хелен.

Благодарим Вас за рассмотрение нашего вопроса и с нетерпением ждем Вашего ответа.

Искренне Ваш, В. Грин, партнер.

Майкл Тарт-Бут развернул и быстро прочел письмо. Оно было твердым и содержало четко сформулированные мысли.

— Датировано десятью днями назад, — отметил он. — Что произошло за это время, Джон?

— Я сделал копии, приложил их к пояснительным запискам и отправил соответствующему менеджеру по *TAM*-операциям и менеджеру по продажам и попросил их все выяснить. Они не смогли решить, как поступить, поскольку каждый считал *Green & Meakin ltd.* своим клиентом. В итоге это дело было передано выше.

— А потом? — спросил Майкл Тарт-Бут.

— Все та же проблема! — мрачно ответил Ламберт. — На более высоком уровне тоже не смогли договориться. В итоге вчера этот вопрос бумерангом вернулся ко мне. Как ты посоветуешь мне поступить?

Подошла официантка, убрала тарелки и принесла кофе, а за это время Майкл поразмыслил над ситуацией.

— Эта ситуация вполне может повториться в будущем, — сказал он, потягивая кофе. — Мы не можем тратить столько времени, решая, когда следует сделать исключение из правил. Я уже работаю над планом полной реструктуризации функции управления счетами в *BT*. В скором времени я подготовлю свои предложения и скажу, как, по моему мнению, нам следует поступить с *Green & Meakin ltd*.

Майкл Тарт-Бут допил кофе, поставил чашку и встал.

— Я свяжусь с тобой во вторник, Джон. Спасибо за обед. Кажется, ты говорил, что угощаешь?

ВОПРОСЫ

1. Каковы последствия эволюции телекоммуникационных технологий для поставщиков и потребителей услуг в этой сфере?
2. Как можно сегментировать рынок телекоммуникационных услуг?
3. Сравните почтовый, телефонный и личный контакт как разные стратегии управления счетами.
4. Дайте оценку тому, как компания *BT* создала и внедрила программу *TAM*.
5. Что следует предпринять компании *BT* в ответ на жалобу *Green & Meakin ltd*.?

Бостонский музей изобразительных искусств

Кристофер Лавлок*

С приходом нового директора музей изобразительных искусств в Бостоне начал разрабатывать более эффективную маркетинговую стратегию Перед ним стоит сложная проблема — обеспечить оптимальный баланс между потребностью привлекать как можно больше посетителей и выполнять основную миссию любого музея — быть очагом культуры

Стоял солнечный июльский день 1997 года Перед входом в Бостонский музей изобразительных искусств (БМИИ) на легком ветру развеваются красочные флаги проходящих в нем выставок У одного из входов в музей посетителей встречает огромная голова дракона, ее ярко-красные и золотистые цвета резко контрастируют со зданием из светло-серого кирпича, с зеленью газонов и деревьев Войдя внутрь, посетители попадают в Gund Gallery на главную выставку под названием "*Сказания Земли драконов — тысяча лет китайской живописи*" Некоторые идут смотреть и другие выставки, не такие большие, но также посвященные азиатской теме, или осматривают многочисленные постоянные выставки из коллекции музея

Патриция Б Якоби, заместитель директора музея по маркетингу и развитию, обедала с коллегами на открытой террасе и размышляла о прогрессе, достигнутом в маркетинге за последние три года Отхлебнув чаю со льдом, Патриция напомнила сотрудникам о сложных задачах, стоящих перед музеем в новом финансовом году

> Недостаточно просто сказать, что сегодня БМИИ имеет четкую маркетинговую ориентацию Необходимо, чтобы это стало частью нашей природы, нашей ежедневной деятельности Мы должны поддерживать это направление при каждом взаимодействии с любым заинтересованным лицом членами общественного совета музея постоянными и потенциальными посетителями местной общественностью, персоналом, добровольцами, спонсорами, наблюдателями и, конечно, со средствами массовой информации

Предыстория

БМИИ собрал постоянную коллекцию, которая сделала его одним из лучших музеев США Журнал *Connoisseur's World* назвал ее второй по объему и качеству, уступающей только коллекции нью-йоркского музея *Metropolitan* По мнению многих

---

* Автор выражает глубокую признательность за сотрудничество профессору Гарвардской бизнес-школы Стивену А Грейсеру Используется с разрешения *Getty Leadership Institute for Museum Management*

Copyright© by the Paul Getty Trust

специалистов, БМИИ имеет собрание мирового класса работ французских художников-импрессионистов, американских художников, произведений искусства и быта Древнего Египта, Греции и Востока, а также европейского серебра Однако по части современного искусства коллекции музея считаются не столь обширными и значительными

БМИИ был основан в 1870 году Он расположен в красивом здании недалеко от фешенебельного района Back Bay и в двух милях от центра Бостона До него легко добраться на автобусе и автомобиле по Ханингтон-Авеню Автомобиль можно припарковать на платной автостоянке, площадь которой, однако, в последнее время стала недостаточной для того, чтобы вместить машины всех желающих в периоды массового наплыва, когда проводятся крупные и самые интересные выставки Неподалеку находится Школа музея изобразительных искусств, в которой обучаются 1500 студентов по разным направлениям искусства, включая фотографию Кроме картинных галерей и залов, комплекс БМИИ включает два ресторана, кафе самообслуживания, два розничных магазина, аудитории для лекций и других массовых мероприятий и два недавно обновленных внутренних сада В здании расположены хранилища, мастерские, библиотека и офисные помещения

В отличие от многих известных американских музеев, БМИИ не получал материальной поддержки из бюджетов города, штата или из федеральных фондов, государственные гранты выделялись только под специальные проекты. Входной билет в музей стоит 10 долл , студенты и пожилые граждане платят 8 долл , а детей в возрасте до 17 лет пропускают бесплатно По средам вечером доступ бесплатен для всех, хотя пожертвования всегда приветствовались Иногда взималась дополнительная плата за посещение наиболее интересных выставок, но для членов общественного совета музея, — т е людей, ежегодно уплачивающих членские взносы, — вход на все выставки был бесплатный

Организация и финансы

Как большинство неприбыльных организаций, БМИИ имел весьма сложную организационную структуру Директор музея Малкольм Роджерс отчитывался перед попечительским советом, аналогом совета директоров корпорации Попечители утверждали годовой бюджет, контролировали собственность музея и следили за ведением дел в нем Существовал также совет наблюдателей, который избирался советом попечителей и без одобрения которого не принималось ни одно изменение, предложенное тем или иным попечителем Как попечители, так и наблюдатели входили в состав разных комиссий музея Штат музея насчитывал 700 человек и функционально делился на три основные категории кураторская деятельность, маркетинг и развитие, операции Каждое из этих направлений возглавлял заместитель директора, подотчетный директору музея Малкольму Роджерсу

Кураторы музея, многие из которых были преподавателями университета, работали в отделах, организованных по конкретным направлениям искусства, и имели программные и проектные обязанности, которые заключались в доскональном знании, управлении и организации коллекций экспонатов, закрепленных за их отделом Это предусматривало также работу со студентами, коллекционерами и коллегами и участие во внемузейной профессиональной деятельности Проектные обязанности включали дальнейшее расширение коллекций, отбор экспонатов для экспозиций и их оформление Кураторы также занимались презентациями постоянной музейной коллекции, проводили экскурсии, готовили публикации и читали лекции

МУЗЕЙ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНЫХ ИСКУССТВ. ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ (ПРИНЯТО ОПЕКУНСКИМ СОВЕТОМ 28 ФЕВРАЛЯ 1991 ГОДА)

- Музей изобразительных искусств — это место, в котором постоянно хранятся коллекции выдающихся произведений искусства. Музей стремится привлечь широкие массы людей к прекрасному, организуя их непосредственные знакомство с произведениями искусства.
- Музей стремится обеспечить самые высокие стандарты качества во всех своих начинаниях. Он призван служить источником прекрасного как для тех, кто уже знаком с искусством, так и для тех, для кого эта встреча происходит впервые. Через всевозможные выставки, программы, исследования и публикации музей постоянно пропагандирует и представляет свои коллекции разным аудиториям. Он обеспечивает общество информацией и обзорами по вопросам искусства всех времен и народов.
- Музей считает себя хранителем коллекций от имени будущих поколений. Своим основным долгом он считает их сохранение, т.е. обеспечение среды, подходящей для постоянного содержания бесценных произведений искусства. С огромным вниманием относясь к этой задаче, Музей при этом признает необходимость постоянного выявления и исследования новых и недостаточно исследованных видов искусства. Он стремится к пополнению своей коллекции новыми произведениями прошлого и настоящего, имеющими художественную ценность и просветительское значение.
- Музей имеет определенные обязательства перед жителями Бостона и Новой Англии, а также перед гражданами своей страны и других государств. Он признает важность самых разных культур и приветствует гостей из разных стран мира. Музей — это место, где можно многое увидеть и многому научиться. Он пробуждает в душах своих посетителей чувство радости, гордости и стремления узнать новое, что ведет к повышению их культурного уровня и расширению кругозора в искусстве.
- Музей создает возможности для образования своих посетителей, причем благодаря разнообразию приемов и стилей обучения он способен охватить очень широкую аудиторию. В своей Школе искусств Музей обучает художников будущего. Творческий подход студентов и преподавателей музея позволяет им больше узнать об искусстве и находить и понимать новые, возникающие его формы.
- Конечная цель Музея заключается в стимулировании интереса людей к искусству, расширении их знаний в этом направлении и в том, чтобы добиться признания значимости изобразительного искусства широкими слоями населения.

Заместителю управляющего музея по кураторским делам (по вопросам управления) подчинялся отдел образования, который ежегодно представлял около тысячи образовательных программ и в целом привлекал свыше четверти всех посетителей музея. В сферу деятельности отдела входили следующие мероприятия лекции, экскурсии, показы и семинары, семейные программы, фильмы, музыкальные программы, брошюры, аудиосопровождение и студийные мастер-классы по искусству Именно на штат этого подразделения возлагалась ответственность за то, чтобы музей изобразительных

искусств достигал поставленной перед ним цели, сформулированной в его миссии: "Наша конечная цель заключается в стимулировании интереса людей к искусству, расширении их знаний в этом направлении и в том, чтобы добиться признания значимости изобразительного искусства самыми широкими слоями населения".

В БМИИ работало 425 волонтеров. Их деятельность, которую координировал один из постоянных служащих музея, была организована главным образом по кураторским отделам и образовательным программам. Существовал также "Женский комитет", состоящий из 70 членов, которые назначались на четырехлетний срок и работали в Музее как минимум по два дня в неделю. Они организовывали различные мероприятия и экскурсии, оформляли помещения цветами и работали в информационном центре БМИИ

На 30 июня, т.е. к концу 1997 финансового года, операционная прибыль БМИИ составила 85,2 млн. долл. (включая 12,8 млн. долл., поступивших от Школы искусств при Музее) После вычета операционных расходов оказалось, что Музей закончил год с 0,7 млн долл прибыли. Эта сумма была полностью внесена в резерв, на реконструкцию здания. На рис. 1 наглядно отображен отчет о состоянии резервного капитала и (или дефицита) Музея за 20 лет, а на рис. 2 — данные о посещаемости БМИИ за тот же период

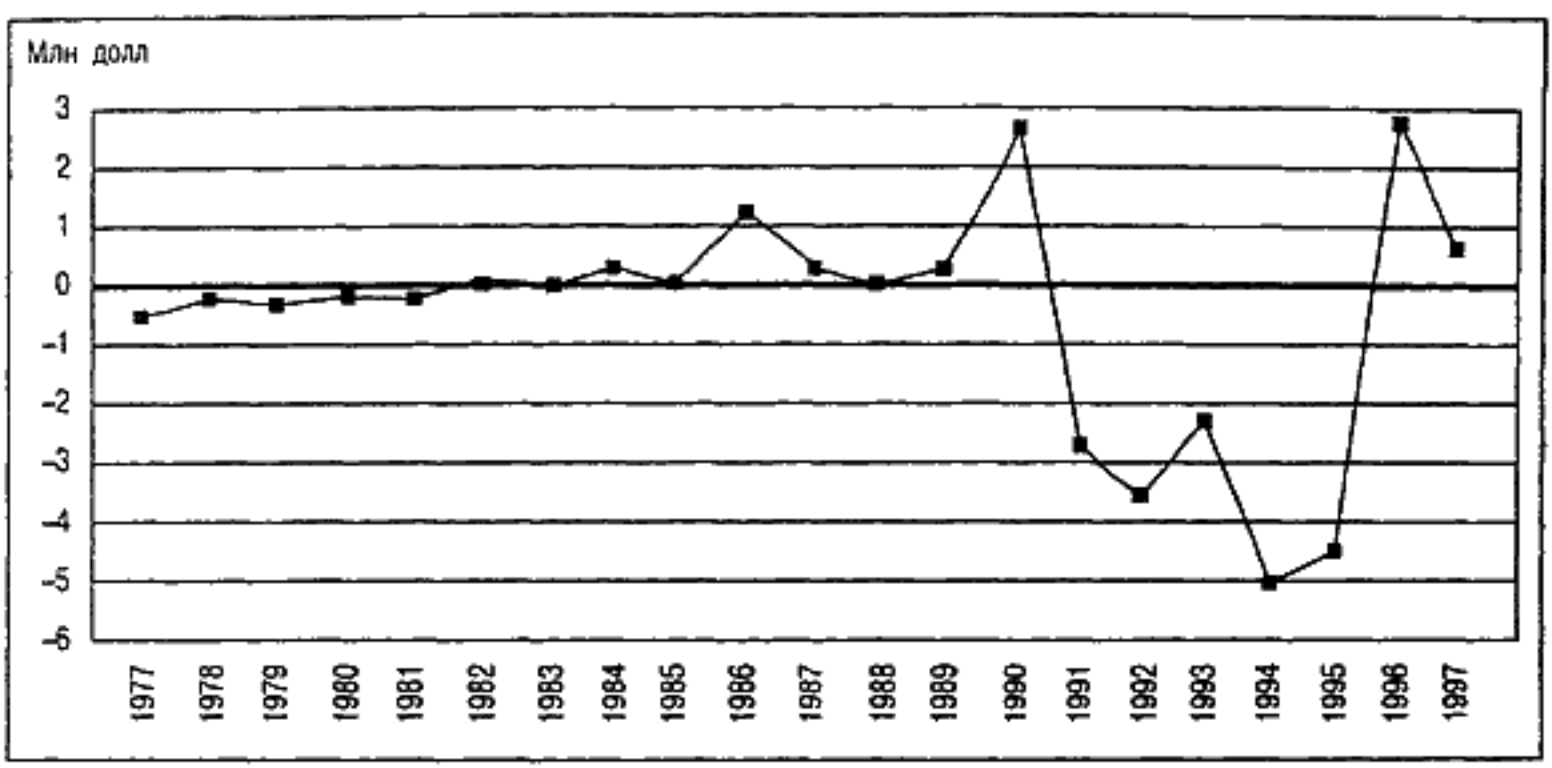


Рис. 1. Отчет о состоянии резервного капитала и (или дефицита) БМИИ на конец 1997 финансового года (на 30 июня), 1977–1997 годы

Недавняя история

За последние четверть века музей повидал всякое. В конце 1960-х годов некоторые обозреватели называли его излишне элитарным и плохо управляемым. И без того значительный дефицит бюджета увеличился из-за повышения стоимости электро- и теплоэнергии и других инфляционных процессов. Люди обвиняли Музей в том, что он хранит большую часть своих замечательных коллекций в запасниках и не приглашает публику посетить его залы и ознакомиться с ними. В то же время Хантингтон-Авеню превратилась в границу между привилегированной и бедной частями города и южная часть Музея, выходящая на эту улицу, пришла в полную негодность.

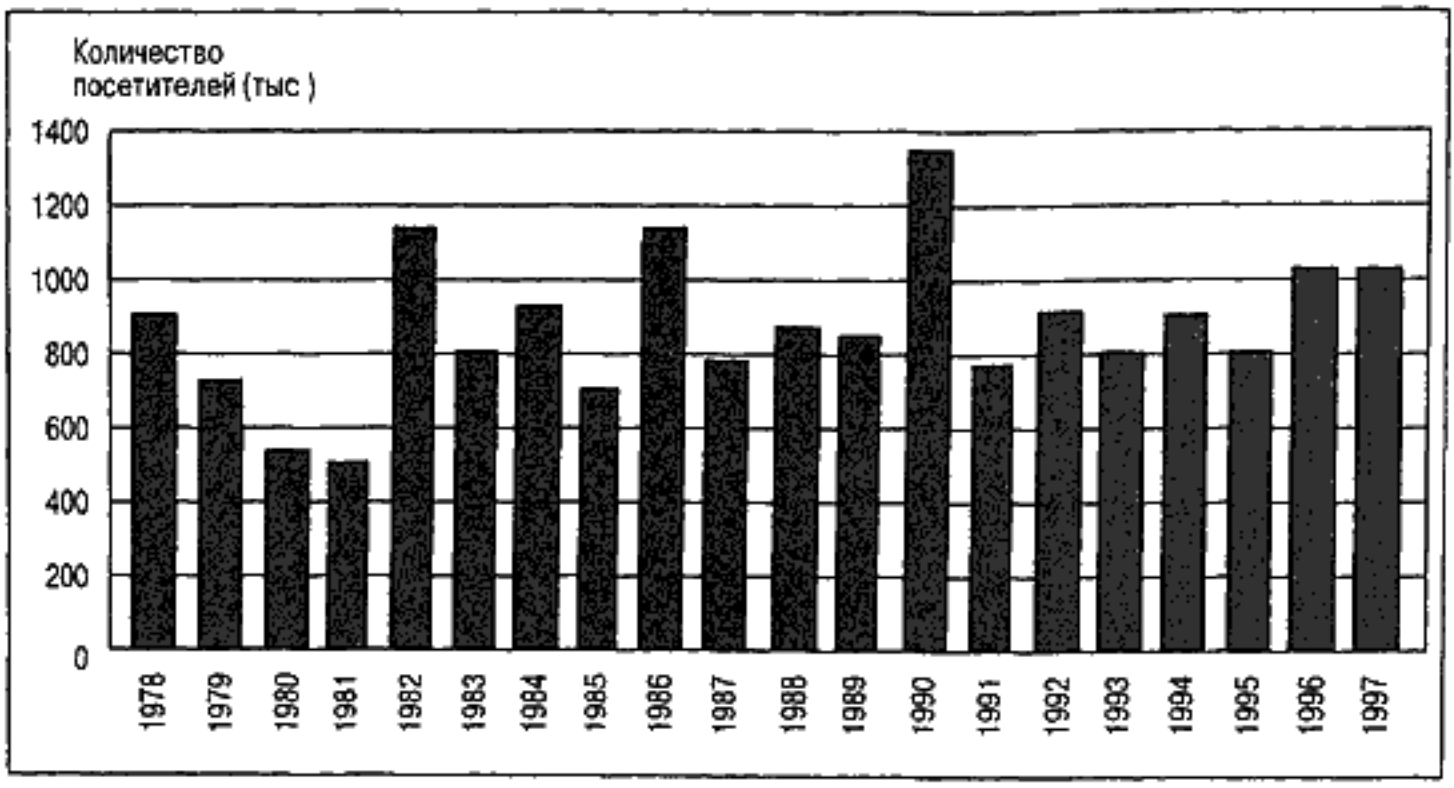


Рис. 2. Отчет о посещаемости БМИИ по состоянию на конец 1997 финансового года (на 30 июня), 1977–1997 годы

Во второй половине 1970-х годов Музей начал меняться. В 1976 году директором музея был назначен куратор отдела востоковедения Ян Фонтейн; своим заместителем он назначил опытного менеджера, который должен был заниматься административными вопросами. Наиболее же заметным событием в жизни Музея стало строительство нового западного крыла, включающего галерею *Gund Gallery*, в которой планировалось проводить самые масштабные выставки. Многие старые галереи также были отремонтированы, а художественная школа получила новые дополнительные помещения. Весь последующий 11-летний период деятельности г-на Фонтейна был назван газетой *Boston Globe* периодом "поистине огромного успеха" Музея. В частности, газета писала следующее.

> Этот сонный, пыльный мавзолей 60-х сегодня выглядит как привлекательный городской центр, в котором вниманию посетителей предлагаются всевозможные выставки, лекции и концерты Магазины и рестораны заполнены, множество машин колесит вокруг Музея в поисках места для парковки.

Финансовое состояние БМИИ в этот период резко улучшилось, появилась прибыль. В результате успешных маркетинговых и прочих мероприятий (в совокупности с улучшением общей экономической ситуации в стране) значительно выросли пожертвования, а количество владельцев абонементов для посещения Музея за десять лет увеличилось в 3 раза, достигнув к 1985-1986 годам 41 049 человек. Объем розничных продаж и продаж по каталогу за этот же период вырос с 0,9 млн. до 11,4 млн. долл. Ряд выставок, имевших поистине бешеную популярность, таких как "Помпеи — 79 год нашей эры" (1978), "В поисках Александра" (1981-1982) и "Ренуар" (1985-1986) привели к резкому росту посещаемости. Цена билетов выросла с 1,75 долл. в 1976 году до 4 долл. в 1983 году.

Затем на место Фонтейна пришел Алан Шестак, выдающийся ученый-искусствовед, который проработал директором БМИИ шесть лет, до тех пор пока в 1993 году не был назначен заместителем директора Национальной галереи искусств в Вашингтоне. Одним из величайших достижений этого периода стало создание филиала Музея в

Японии (он открылся в 1999 году), в котором экспонировались экспонаты из коллекции БМИИ. Вторым ярчайшим событием была выставка "Монеты 90-х годов", которая привлекла 537 502 посетителей и стала самой посещаемой выставкой за всю историю музея. Под руководством Шестака Музей приобрел также три крупные частные коллекции.

Однако последовавший затем продолжительный экономический спад в стране привел к значительному сокращению дотаций, из-за чего у Музея возник огромный долг — следствие его активного расширения в предыдущие годы. Хотя выставка монет и принесла БМИИ в 1989-1990 финансовом году прибыль в 2,4 млн. долл., вскоре финансовое состояние Музея резко ухудшилось. Новый директор сосредоточился на уменьшении расходов, включая сокращение штата, сокращение часов посещения Музея и снижение затрат на развитие и публичную информацию. Поистине символическим событием, свидетельствующим о том, что БМИИ действительно переживает трудные времена, стало закрытие главного входа в музей со стороны Хантингтон-Авеню Хотя эта мера и обеспечила Музею экономию в 100 тыс. долл., критики упрекали БМИИ в том, что, оставив лишь скромный вход с боковой стороны здания, он фактически "закрыл лицо" от местного общества. Кроме того, несмотря на все эти меры, дефицит продолжал расти и на конец 1993-1994 финансового года достиг 5 млн. долл. (см. рис. 1).

Оглядываясь назад на этот сложнейший период жизни музея, один из административных работников отметил, что финансовые трудности усугублялись неправильной бюджетной политикой. Дело в том, что БМИИ так и не смог составить базового бюджетного плана, основанного на прогнозе количества посетителей, которых он способен привлечь, и уже исходя из него спланировать производные бюджеты для отдельных проектов и выставок.

Прибытие нового директора

В июне 1994 года Совет назначил директором БМИИ Малкольма Роджерса — специалиста по истории искусств, который в то время работал заместителем директора Национальной портретной галереи в Лондоне. Среди множества прочих достоинств Роджерса специалисты отмечали его умение добиваться получения дотаций и пожертвований. Дело в том, что государственная поддержка культуры и искусства в Великобритании в тот период резко сократились, поэтому музеи были вынуждены сокращать свои расходы и искать средства у корпоративных и частных спонсоров, так что это качество было как нельзя кстати. Кроме того, Национальная портретная галерея в Лондоне славилась своей торговой деятельностью, которая принесла ей значительный доход и сделала ее имя известным во всем мире.

Прибыв в Бостон, М. Роджерс обнаружил, что попал в полностью деморализованную атмосферу, что было следствием как экономических трудностей в целом, так и недавно прошедшего сокращения штата. За трудный год, последовавший за блестяще прошедшей выставкой монет, количество корпоративных членов и посещаемость в общем существенно сократились. Новый директор не стал тратить время понапрасну. Одним из первых его мероприятий стало проведение обеда, на который пригласили весь персонал Музея и на котором он рассказал собравшимся что, по его мнению, должно стать главным в их работе.

> Мы все — один музей, единая команда, а не собрание разных отделов Наш музей состоит из кураторов, охраны, технических работников, волонтеров, жертвователей и экскурсоводов. Каждый из нас — опытный профессионал в своей области. Если все мы будем работать совместно со своими коллегами, в одной связке, мы увидим все недочеты, которые можно устранить

Тема "одного музея" впоследствии выходила на первый план очень часто, утверждая приоритетность совместной работы по сравнению с мнением многих традиционно независимых кураторов, которые считали, что самое главное — это приобретение новых экспонатов и организация экспозиции Некоторые кураторы не разделяли новой точки зрения, например, куратор отдела современного искусства вскоре уволился

Новый директор, который быстро зарекомендовал себя человеком общительным, дружелюбным и с большим чувством юмора, показал также, что может быть весьма резким и решительным Чтобы решить проблему дефицита, он взял расходы под свои жесткий контроль и реализовал программу сокращения персонала еще на 20%

Спонсорам явно пришелся по душе его стиль работы и его основная идея, что музей должен стать более привлекательным и гостеприимным для посутителеи Двое основных спонсоров БМИИ, Энн и Грэхем Ганд, поддержали позицию нового директора, пожертвовав Музею 3 млн долл

Переход к четко выраженной маркетинговой ориентации

Сокращения, проведенные новым директором, не распространялись на персонал, непосредственно связанный с обслуживанием посетителеи музея Г-н Роджерс говорил

> Я убежденный сторонник идеи что музеи существуют для того чтобы служить обществу и это станет ключевым моментом моей работы здесь в Бостоне Я хочу добиться чтобы БМИИ повернулся лицом к людям и удовлетворял потребности как можно большего их количества

За время своего пребывания на должности директора Роджерс открыл закрытый было вход со стороны Хантингтон-Авеню, придав этому событию чрезвычайно публичный характер Стремясь повысить посещаемость, он отказался от политики сокращения часов, в которые Музей был открыт для посетителей Их существенно продлили, кроме того, Музей теперь был открыт для посещения 7 дней в неделю Три вечера в неделю Музей работал до 22 часов, а персонал старался сделать так, чтобы вечер в пятницу, проведенный в БМИИ, стал популярным развлечением среди местной молодежи В ознаменование 125-й годовщины открытия Музея Роджерс ввел так называемые "Общественные дни", когда три воскресенья в году вход был бесплатным для всех желающих В эти дни отдел образования Музея также предлагал посетителям бесплатные образовательно-развлекательные программы

В течение всех последующих лет М Роджерс предпринимал всевозможные действия для улучшения интерьера помещений и общего облика музея Он нашел средства для реставрации старинного внутреннего двора-сада, который был открыт для посещения в обновленном виде в 1996 году под названием Fraser Garden Court и был украшен скульптурами, цветами и фонтанами В 1997 году была смонтирована новая система внешнего освещения Музея, а его впечатляющий фасад стал виден людям, проезжающим мимо вечером по загруженной Хантингтон-Авеню В скором времени планировалось открыть второй внутренний двор-сад, а к зданию музейного ресторана была достроена крытая терраса

М Роджерс стремился сделать БМИИ местом вечернего отдыха и развлечений, особенно для людей, проживающих поблизости Увеличение количества и разнообразия выставок (для стимулирования повторных визитов), модернизация ресторана и улучшение атмосферы в целом — все это делалось для того, чтобы достичь этой цели Новый директор добился намного большего общественного, публичного признания, чем его последние предшественники Один из его старших коллег отмечал

Малкольм — это личность, и это помогло ему создать имидж "доступности" Он может позволить себе быть забавным Он любит выступать по телевизору Он очень доступен для всех средств массовой информации С другои стороны, когда речь идет о музейных делах, он проявляет себя как большой ученый Кроме того он отлично понимает насколько символична его должность и решил сам стать во главе комитета по диверсификации Он знает, насколько это важно

Патриция Якоби дополнила эти слова, добавив что "Малкольм персонифицировал маркетинг Он стал доступным для общественности, он ярыи приверженец активных связеи с общественностью, он заботится о посетителях и верит в то что БМИИ может стать образцом для других музеев" Как директор Роджерс стремился найти оптимальную комбинацию экспозиций, при которой глубоко научное содержание объединялось бы с популярной подачей материала Он считал, что Музей такого масштаба должен регулярно организовывать доступные популярные выставки и проводить соответствующие мероприятия Его точка зрения, которую разделяло все высшее руководство БМИИ, заключалась в том, что каждая пятая выставка должна стать настолько популярной, чтобы ее можно было проводить как минимум раз в два года При этом он признавал необходимость с максимальной выгодой использовать экспонаты из постоянной коллекции Музея, например, проводить циклы небольших выставок в специально выделенной для этого галерее

Джордж Шекельфорд, недавно назначенный на должность куратора по европейской живописи, предложил изменить расположение картин во всех 15 залах и повесить их по-новому, чтобы стимулировать посещение и повысить активность аудитории Проект включал также добавление новых, более понятных описаний картин, отпечатанных крупным шрифтом и составленных простым и доступным языком, без непонятных для многих научных терминов Шекельфорд, который также расширил экспозицию, достав многие картины из запасников, назвал новую выставку "принципиально новой интерпретацией искусства для публики" Комментируя взаимосвязь между постоянной коллекцией и выставками-хитами, куратор сказал "Модные выставки привлекают людей к постоянной коллекции Но большие выставки — это монстры, создаваемые музеями Если "здоровье" музея зависит только от захватывающих, броских показов, у него рано или поздно непременно возникнут проблемы".

В БМИИ, как и в других крупных музеях, кураторы нередко относились к маркетингу без особого воодушевления Как объяснял Брент Бенджамин, заместитель директора музея по вопросам курирования, в рекламной и пропагандистской деятельности внимание часто акцентировалось на самых популярных и знакомых публике художественных объектах, в то время как значимые с художественной точки зрения объекты игнорировались, а люди получали однобокое впечатление о коллекции музея или выставке

Фактически, необходимость в повышении посещаемости вела к подрыву образовательной миссии Музея (хотя конечно, когда люди уже пришли в музей, возможность выполнить эту миссию появляется) Многим кураторам было трудно понять, почему публика в целом не воспринимает магию произведений искусства так, как они То, что обычный посетитель далеко не так глубоко понимает мир искусства, как квалифицированный куратор музея, часто ведет к тому, что у последних создается впечатление, что маркетинг "заглушает" и объект, и проект, и сам музей

В худшем случае упрямство обеих этих сторон наносит вред им обеим тогда вместо дела — только ядовитые замечания В лучшем же случае, общение внимание и понимание обеими сторонами поставленных перед ними целей и способов их достижения а также выработка единых критериев, которые используются при принятии решений, способны привести к формированию взаимопонимания и позитивных рабочих взаимоотношений

Организация маркетинга

Патрицию Якоби, которая пришла в БМИИ в 1991 году и работала в отделе развития, назначили на должность заместителя директора по маркетингу и развитию. Раньше она была помощником декана по делам развития медицинского факультета Гарвардского университета, а также работала на общественном телевидении. Для координации и интеграции маркетинговой деятельности в рамках всего Музея г-жа Якоби сформировала команду, в которую кроме нее вошел второй директор по маркетингу Пол Бессир, директор по связям с общественностью Доун Гриффин и старший консультант по маркетингу Билл Вондриска. Билл так описал работу их команды.

> Маркетинг — это не просто определенный набор терминов, идей и приемов. В широчайшем смысле — это все, что выражает суть организации, то, как она подает себя внешнему миру, т.е. посетителям и клиентам, и внутреннему миру — своему персоналу. Мы должны быть уверены в том, что наша внешняя стратегия поддерживается теми, кто у нас работает. У нас множество возможностей коммуникации с внешним миром, но мы стремимся говорить с миром одним голосом.

Задачей Доун Гриффин было создание ощущения, что "...в Музее постоянно что-то происходит. Предлагая большое разнообразие программ, мы сможем привлекать и взрослую, и детскую аудиторию тем, что у нас будет что-то для каждой категории". А в основе всего лежал элемент качественного обслуживания — т.е. Музей должен сделать так, чтобы люди поверили, что в нем есть что-то действительно интересное, на что стоит посмотреть. Она добавила.

> Мы стараемся пробудить в людях чувство восхищения, а благодаря Малкольму в этом присутствует и элемент неожиданности. Местные жители и жители других регионов чувствуют, что Музей меняется, и это помогает нам поддерживать их заинтересованность. О многих наших выставках люди знают, что если они не придут, то пропустят что-то интересное.

С точки зрения г-жи Гриффин одной из сложнейших задач, стоявших перед ее отделом, была реклама некоторых самых интересных и поистине уникальных экспонатов выставок. Для того чтобы ее выполнить, требовалось не только тесное сотрудничество с кураторами Музея, позволяющее учесть их академическую, научную точку зрения, но и поиск новинок, способных привлечь внимание потенциальных посетителей. В свой набор инструментов г-жа Гриффин включила документы, содержащие так называемые "забавные факты" о художниках и их работах. Если Музей посещала какая-либо знаменитость, г-жа Гриффин и ее отдел заботился о том, чтобы это получило как можно более широкую огласку в средствах массовой информации. Она отмечала, что "... до сих пор средства информации реагировали на это очень и очень позитивно". Пол Бессир отмечал недостаток доверия и уверенности среди работников БМИИ, что в конечном счете сказывалось на уровне культуры этого заведения в целом и отдельных выставок в частности. "Со всеми финансовыми проблемами, — говорил он, — мы имели не слишком большие возможности для творчества. Но при Малкольме все начало меняться".

Г-жа Якоби и ее коллеги стремились сделать Музей сам по себе местом, интересным, доступным и привлекательным для посетителей. Указывая на необходимость повышения качества "путеводителей", помогающих посетителям правильно выбрать свой маршрут внутри музея и установить местоположение интересующих его произведений искусства, она сообщила:

В этом году мы создали отдел обслуживания посетителей. Чтобы повысить уровень обслуживания клиентов штатом охраны, работниками справочного бюро, билетерами и другими служащими, работающими непосредственно с посетителями, мы наняли бывшего главного консьержа известного отеля *Four Seasons* в Беверли-Хиллз. Он занимается всеми вопросами, вплоть до униформы служащих, которую следовало изменить. Кроме того, мы наняли нового шеф-повара и нового администратора ресторанов.

Для последовательного формирования образа заведения маркетинговая группа заказала для БМИИ новый общий логотип, который заменил около 30 различных визуальных символов, которые использовались для коммуникаций с внешним миром, начиная от печатных бланков до элементов внешней рекламы. Логотип представлял собой белые строчные буквы **mfa** (Museum of Fine Arts) в красном квадрате, и мог, после изменения размера, использоваться для самых разных целей. Другим нововведением стало создание Web-сайта (`www.mfa.org`), на котором была предоставлена информация о Музее и его выставках.

В 1996 году Музей провел опрос мнений посетителей, в ходе которого в течение 12 месяцев брали по 100 интервью в месяц. В опросе участвовали случайно выбранные взрослые посетители; интервью проводилось при выходе из Музея. Ни школьники, ни туристические группы (а они составляли одну восьмую всех посетителей) в опросе не участвовали. Цель исследования состояла в сборе базисной информации о демографических характеристиках посетителей, о причинах первичного и повторных посещений Музея, об основных целях посещения и о том, какое впечатление оно произвело. Сотрудники Музея планировали сравнить ответы посетителей с результатами опроса 1987 года и использовать полученные выводы для разработки стратегии, призванной повысить посещаемость. Результаты опроса приведены в табл. 1.

Работа маркетингового комитета

В конце 1996 года был создан маркетинговый комитет при попечительском совете, куда вошли представители всех служб музея. Алан Страссман, занимавший в то время пост президента попечительского совета, сформулировал основную цель комитета следующим образом: "Внедрение маркетинга в рамках всей организации и его поддержка". Другие задачи были такими: ознакомление с преимуществами Музея, прежде всего связанными с его доступностью, новыми группами посетителей и позитивными впечатлениями посетителей во время посещения; развитие глубокого понимания маркетинговых целей, задач, стратегий и действий; предоставление рекомендаций по маркетинговым программам; пересмотр бюджета и маркетингового плана и разработка рекомендаций для бюджетного и финансового комитета; основанная на информации пропаганда маркетинговых программ и БМИИ в целом.

В комитет вошли председатель совета БМИИ, президент и три члена совета попечителей, два члена совета наблюдателей, маркетинговый персонал высшего звена и представители операционного, кураторского и других подразделений. Чтобы обеспечить высочайший профессиональный уровень руководства и стимулировать свежие решения, Алан Страссман и Патриция Якоби пригласили стать председателем комитета Стефана Грейзера, профессора маркетинга Гарвардской бизнес-школы, который до этого активно сотрудничал со многими музеями и другими заведениями искусства. С. Грейзер считал, что деятельность музеев и других учреждений сферы искусств должна основываться прежде всего на их миссии, но при этом они должны внимательно следить за рынком, т.е. обеспечивать гармоничную комбинацию четкого и полного понимания собственной миссии с маркетинговой стратегией, планированием и различными программами. С точки зрения ученого, эффективный маркетинг следовало рассматривать как средство, позволяющее "оживить организацию в целом" и

внешнюю целевую аудиторию. Г-н Грейзер предсказывал, что именно благодаря активной маркетинговой деятельности БМИИ сможет привлечь новых посетителей и увеличить частоту посещений уже имеющихся.

ТАБЛИЦА 1. МУЗЕЙ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНЫХ ИСКУССТВ. ВЫВОДЫ, ОСНОВАННЫЕ НА РЕЗУЛЬТАТАХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОСЕТИТЕЛЕЙ В 1996 И 1987 ГОДАХ

Демографические показатели

- Среди посетителей БМИИ по-прежнему продолжают доминировать женщины, белые, обеспеченные и старшего возраста. Среди представителей национальных меньшинств самой крупной группой остаются азиаты
- 60% посетителей проживают в Массачусетсе, штатах Новой Англии, Нью-Йорке, Калифорнии. Среди туристов преобладают иностранцы

Владельцы абонементов

- Владельцы абонементов более обеспеченные люди, чем среднестатистический посетитель
- Среди выгод и преимуществ приобретения абонементов больше всего по-прежнему ценится неограниченный бесплатный вход, скидка на покупки в магазине Музея и подписка на журнал *Preview*

Временные и денежные затраты

- Хотя показатель количества визитов за 1996 год снизился с 3,8 до 2 посещений, посетители затрачивают на них столько же времени, как в 1987 году, т.е. в среднем 2,5 часа
- Очень многие посетители по-прежнему тратят деньги не только на покупку входных билетов: самый большой уровень затрат наблюдается в кафе, ресторане и в магазине Музея

Коллекция БМИИ

- Какой-либо явно доминирующей по популярности экспозиции не существует; посетители проявляют интерес ко всем экспозициям из коллекции Музея. Причины их посещения Музея варьируются так же, как экспозиции

Позитивные сдвиги

- Большинство посетителей испытывают к БМИИ позитивные эмоции, хотя многие по-прежнему выражают неудовольствие недостаточно четкими указательными знаками и сложностью ориентации в залах Музея. Посетители хотели бы, чтобы в залах и вокруг Музея было больше сидячих мест для отдыха
- По сравнению с 1987 годом увеличилось количество нареканий на проблемы с парковкой автомобилей

Обращаясь к комитету, Пат Якоби подчеркивала значительные различия между маркетинговой политикой Музея в прошлые годы и в настоящее время. Она сказала, что до прихода Малкольма Роджерса у БМИИ не было всестороннего маркетингового плана и видения, поэтому деятельность Музея не носила целенаправленного и целостного характера. Общий бюджет на маркетинг (включая зарплату служащих), составлял 900 тыс. долл., что относительно мало для такой огромной организации, и поэтому музей был вынужден полагаться прежде всего на рекламу "ради рекламы", время и место фактического появления которой довольно трудно контролировать.

Она охарактеризовала отношение руководства БМИИ к средствам массовой информации в прошлом как недоверчивое и подозрительное, указав, что оно стремилось скорее оградить Музей от прессы. В Музее не было централизованного источника новостей, они обычно поступали прямо из отделов. Внешний имидж БМИИ соответствовал имиджу регионального музея в отличие, например, от нью-йоркского музея Metropolitan, который рассматривал себя как заведение общенационального масштаба. Другими серьезными недостатками деятельности БМИИ были неполные данные о посетителях, недостаточно четкое понимание мотивов и требований спонсоров и отсутствие единства и сплоченности среди служащих.

По мнению г-жи Якоби, "текущее положение дел было воистину обнадеживающим". И директор, и совет попечителей поверили в важность маркетинга, после чего в БМИИ был создан профессиональный штат маркетологов. В 1996-1997 годы был резко увеличен бюджет на маркетинговую деятельность: 900 тыс. долл. выделялось на базовые маркетинговые программы и программы по связям с общественностью и дополнительные 1,4 млн. долл. — на рекламную деятельность.

Позже, после презентации кураторами четырех намеченных крупных специализированных выставок, посвященных Азии, комитет рекомендовал провести их рекламу "зонтичным методом", т.е. под единым общим рекламным слоганом "Азиатская весна". Однако, когда один из членов комитета посоветовал группе кураторов предать выставкам "развлекательный" характер, один из кураторов выразил неудовольствие этим определением, признав при этом, что некоторые выставки действительно могут носить более развлекательный характер, чем другие. Впоследствии комитет предоставил маркетинговой группе все исходные данные, необходимые для составления плана выставок весной и осенью 1997 года.

Абонементы и другие инструменты привлечения постоянных посетителей

Чтобы увеличить финансирование и повысить уровень повторной посещаемости, БМИИ разработал масштабную программу абонементных билетов, согласно которой владельцам разных абонементов предлагались различные привилегии. Например, простой индивидуальный абонемент, который обходился в 50 долл., давал право на бесплатное посещение выставок, а человек, уплативший 900 долл. и получивший статус постоянного посетителя, получал приглашения на открытия выставок и приемы, имел привилегии взаимного членства (т.е. автоматически становился владельцем абонемента других музеев) в 21-м крупнейшем музее США, участвовал в специальных программах обслуживания кураторским персоналом, его имя упоминалось в ежегодном списке благодарностей БМИИ и он получал копии некоторых публикаций Музея. Доход от продаж членских абонементов в последние годы рос быстрее, чем количество самих владельцев этих абонементов. Владельцы постоянных абонементов, стоимость которых превышала 1800 тыс. долл., получали право на посещение специальных мероприятий, например, приглашения на уникальные выставки и возможность более подробного ознакомления с коллекцией Музея. В 1996-1997 годах на долю владельцев абонементов пришлось 231 тыс. посещений от общего количества зафиксированных посещений, которое составляло 1,1 млн. (рис. 3).

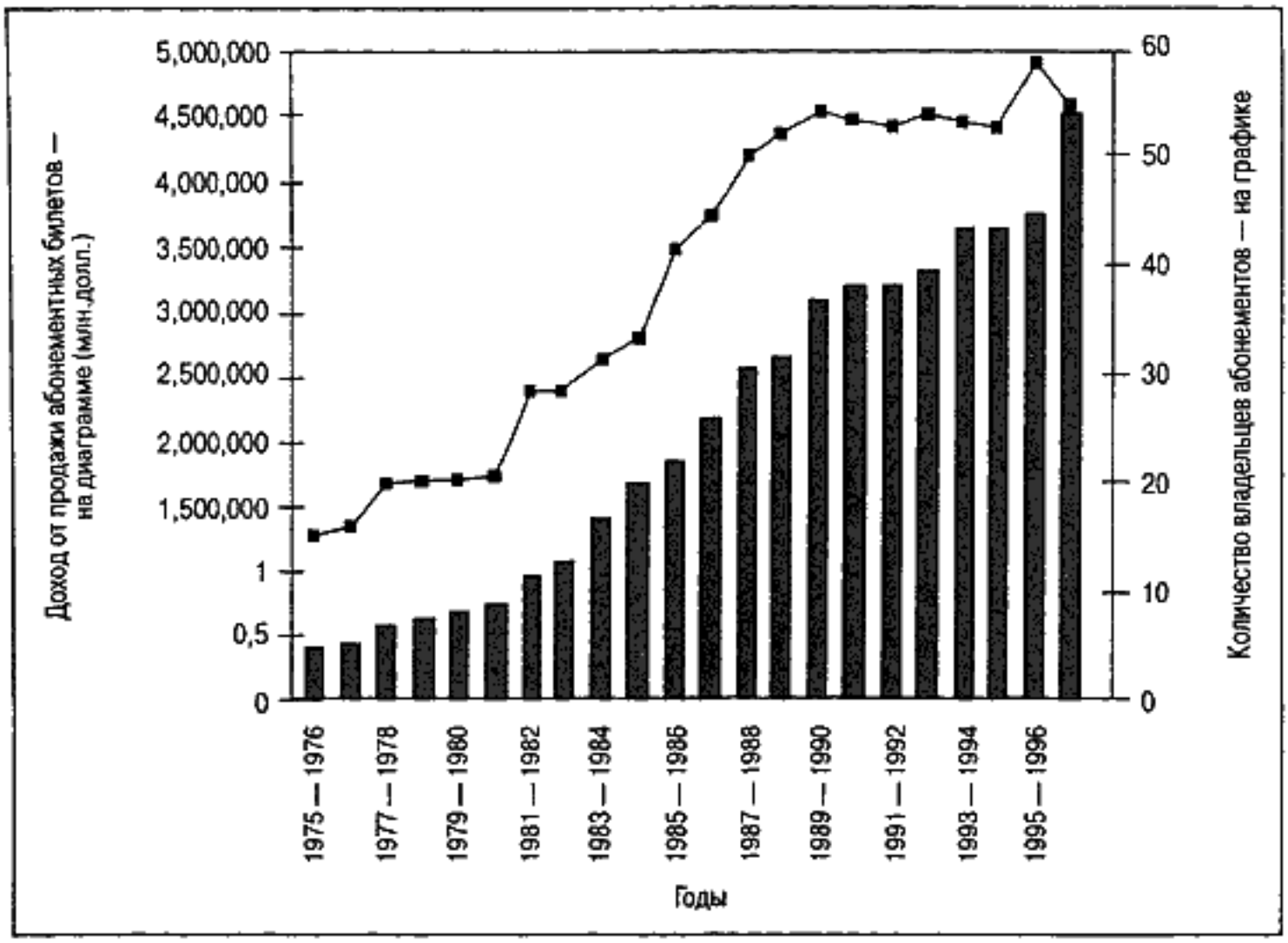


Рис. 3. БМИИ. Количество владельцев абонементов и доход от продажи абонементных билетов за период с 1975/1976 по 1996/1997 годы

Рассчитанная на пять лет кампания была в самом разгаре. Ее цель заключалась в том, чтобы собрать 110 млн. долл. и увеличить финансовую поддержку имеющимся подразделениям и объем пожертвований, которые получал Музей, а не финансировать новые строительные проекты и новые приобретения. Поддержка кампании была довольно масштабной, и ожидалось, что намеченные на окончание ее срока (на конец июня 1998 года) показатели будут достигнуты и даже превышены. Г-жа Якоби отмечала, что к моменту завершения кампании поступления от возросших пожертвований позволят Музею ликвидировать структурный дефицит. Однако, на ее взгляд, налицо было отсутствие понимания штатом Музея, особенно в кураторских кругах, важности финансирования текущих мероприятий и программ, способных обеспечить БМИИ большую свободу действий в будущем.

Новый директор был убежденным сторонником идеи корпоративного спонсорства выставок и другой деятельности Музея. Пат Якоби подчеркивала следующее.

> Малкольм хочет испробовать новые пути и способы. Он предложил помещать корпоративные логотипы на баннер музея, а если нужно — и рекламировать выставки от имени спонсора. Так, нынешней осенью компания *Bell Atlantic* внесла 1 млн. долл. за право рекламировать на своем баннере экспозицию работ Пабло Пикассо; *Fleet Bank* намерен рекламировать новую выставку Моне за 1,2 млн. долл. Каким бы банальным ни стало сегодня слово "партнерство", я считаю, что наш директор правильно понимает саму идею. Чтобы система работала, он стремится идти навстречу спонсорам, проникнуться их проблемами, а не только проблемами Музея. Он не прячется за отговорки вроде: "Мы занимаемся слишком возвышенным и чистым делом, чтобы помещать чьи-то корпоративные логотипы на свой баннер!"

Пол Бессир, заместитель директора по маркетингу, добавил.

Сразу же после прихода в Музей Малкольм создал атмосферу, располагающую к совместным действиям БМИИ и компаний. Первое, что он сделал, – встретился с некоторыми представителями городской власти и обсудил возможности совместной работы. Я считаю, что в результате такого партнерства мы очень сильно выиграли. Корпорации не только помогли нам в финансовом плане при организации выставок, но и помогли провести их маркетинг. Нам очень помогла их дополнительная реклама и другие мероприятия.

Один крупный банк, оказывавший поддержку недавно проведенной выставке работ Уинслоу Хомера, не только предлагал своим клиентам кредитные карточки с портретом Хомера, но и рекламировал его работы в своих филиалах и через свои банкоматы. Раньше мы не делали ничего подобного из опасений, что такие действия носят излишне коммерческий "привкус". Когда мы вступили на этот путь, многие считали, что мы зашли слишком далеко, но так часто бывает, когда начинаешь совершенно новое дело.

Предпринимательская деятельность

Ответственность за предпринимательскую деятельность БМИИ была возложена на Джона Стенли, заместителя директора по операциям. Он считал коммерческую деятельность центральным элементом миссии Музея. Но при этом он предостерегал: "Если мы будем продавать что-либо, не имеющее отношения к нашей коллекции, нам придется платить подоходный налог на дополнительный бизнес, и мы потеряем специальный почтовый статус неприбыльной организации, которым пользуемся при рассылке предметов, приобретенных у нас по каталогу". В 1996-1997 годах объем продаж БМИИ через магазин при Музее и другие каналы сбыта составил 39,5 млн. долл. После вычета стоимости проданных товаров и эксплуатационных затрат чистые поступления Музея от этой деятельности составили 1,9 млн. долл. Работа точек общественного питания принесла чистую прибыль 0,8 млн. долл. при объеме продаж 5,3 млн. долл.

Торговля БМИИ в основном велась детскими игрушками, предметами прикладного искусства (плакаты, картины, закладки, вазы), книгами, календарями и почтовыми открытками. Стенли считал, что, хотя книги занимают много места и дают низкую прибыль, их продажа крайне важна для того, чтобы Музей выполнял свою основную миссию вследствие высокой образовательной ценности их содержания, и не раз указывал на то, что книжный магазин БМИИ был самым большим независимым магазином Новой Англии, торгующим книгами по искусству. В отличие от большинства музеев, БМИИ сам производил значительную часть продаваемых им товаров, и эти товары составляли 40% всего ассортимента (исключая книги) и давали 70% всей выручки от торговли. Товары распространялись также на основе патента через сторонних торговцев, многие из которых находились в Европе и Азии.

Больше половины объема продаж поступало через заказы по каталогу, которые обрабатывались в дистрибьюторском центре Музея, расположенном в пригороде Бостона. 20% всего объема реализованных товаров продавалось через главный магазин при Музее, который за это время расширился до 570 кв.м. К услугам посетителей специальных выставок был небольшой магазин, расположенный за пределами Gund Gallery. Еще два магазина-"спутника", расположенные в центральном Бостоне — один на Копли-Сквер, а второй на рынке Фанейл-Холл, – были особенно прибыльными, поскольку находились в известных туристских центрах. Еще три магазина работали в пригородных торговых центрах недалеко от Бостона. По своему опыту специалисты БМИИ выяснили, что идеальный размер магазина-"спутника" составляет 185 кв.м.

Поэтому магазин в районе рынка Фанейл увеличили, благодаря чему объемы его продаж выросли вдвое, а другой магазин, напротив, уменьшили. Была открыта также торговая точка при дистрибьюторском центре. Через нее по договорным ценам продавались товарные остатки.

В отличие от Нью-йоркского музея Metropolitan, который имел 15 магазинов, разбросанных по всей стране (кроме Бостона), БМИИ не имел магазинов за пределами своего основного рынка. Однако он продавал свои товары оптовикам, которые снабжали магазины других музеев, что способствовало повышению уровня осведомленности широкой публики о коллекции БМИИ. Годовой объем продаж через этот канал сбыта составлял 3 млн долл., обеспечивая 30%-ную валовую прибыль. Стенли и его сотрудники постоянно искали новые возможности и надеялись на расширение продаж своих товаров за рубежом. БМИИ заключил соглашение с новым музеем изобразительных искусств в Нагое (Япония), в соответствии с которым 75% продаваемых там товаров должно было поступать из собственного ассортимента бостонского Музея.

По мнению Стенли, кроме предложения максимально ходовых товаров по приемлемым ценам и их привлекательного представления в витринах, секрет финансового успеха заключается в использовании оптимальной комбинации реалистичной торговой наценки и "оборачиваемости" запасов (т.е. скорости, с которой продаются товары). Для большинства товаров, за исключением книг, максимальная наценка составляла 54% (это означало, что товар стоимостью 46 долл. продавали за 100 долл.). Существенная часть этой наценки шла на оплату издержек розничной торговли и маркетинга.

БМИИ предлагал покупателям более чем 12 тыс. наименований товаров. Цены варьировались от 20 до 3200 долл. (например, за выполненную по заказу копию алмазного обручального кольца XVII века), но большинство товаров стоили 30—50 долл. После убыточных торговых операций 1993-1994 годов торговый отдел начал изучать спрос на товары и строже контролировать материальные запасы. Во всех магазинах БМИИ была введена политика поставки товаров "точно в срок", согласно которой товары из распределительного центра поступали ежедневно. Текущие товарно-материальные запасы и сведения о продажах за прошлые годы по каждому наименованию (по каждой так называемой единице учета запасов, или SKU) четко отслеживались с помощью электронной регистрации. Стенли и его служащие могли в любое время проверить, сколько SKU продано, в каком объеме и в каких магазинах, а также получить данные о наличии материальных запасов в каждой торговой точке.

Ежегодно Музей издавал четыре выпуска каталога общим тиражом 10 млн. экземпляров. Кроме списка, составленного на основе книги регистрации членов Музея и его посетителей, экземпляры каталогов рассылались почтой по спискам потенциальных покупателей, в которые входили люди, демографические характеристики которых отвечали образу вероятного покупателя товаров Музея. Самым благоприятным с точки зрения продаж периодом был предпраздничный декабрьский сезон. В дополнение к печатному каталогу Джон Стенли планировал предложить потребителям электронный каталог с широким ассортиментом товаров, которые можно было заказать через Web-сайт.

Развитие торговли было тесно привязано к выставочной деятельности Музея, поскольку поставщикам требовалось до двух лет для разработки и создания новых товаров, которые отражали тематику будущих выставок. Особого внимания требовали вопросы авторского права. "Мы предпочитаем художников, которые давно умерли, — шутил Стенли, — поскольку, пока мастер жив, музей должен платить за право использовать созданные им произведения. А эта задача порой отнимает очень много времени и средств".

Выставка работ Герба Риттса

Немногие выставки БМИИ вызвали настолько противоречивую реакцию, как "Работы Герба Риттса". Она была детищем Малкольма Роджерса, считавшего что такая выставка способна привлечь самую широкую аудиторию — от новичков до постоянных посетителей. Герб Риттс, 44-летний фотограф из Лос-Анджелеса, сделал себе имя на снимках модных шоу и знаменитостей. Его работы часто печатались в журналах *Vogue* и *Vanity Fair*, и он был автором множества идей для рекламных кампаний многих известных домов моды и косметических фирм. Незадолго до выставки Риттс занялся также режиссурой рекламных и музыкальных видеоклипов.

Выставка, которую планировалось провести также в Вене, Париже и Австралии, включала 230 фотографий. Все они были черно-белые и самых разных размеров — от небольших портретов до огромных плакатов. Это была первая выставка фотографических работ, которая выставлялась в главном выставочном зале БМИИ, Gund Gallery, и первая выставка, которая спонсировалась крупным домом моды Donna Karan (Нью-Йорк). Комментируя тенденцию, согласно которой компании подобного рода начали активно поддерживать искусство, *New York Times* писала: "Большинство модельеров, поддерживающих высокую моду, делают это так, чтобы при этом донести свое имя до максимально широкой аудитории потенциальных потребителей. Для заведений искусства, постоянно испытывающих нужду в средствах, мир моды по-прежнему остается относительно неиссякаемым источником поддержки, которая позволяет им привлекать самых богатых посетителей, которых они и стремятся заполучить".

Выставка включала фотографии Мадонны и других голливудских "звезд", а также снимки разных людей, животных, африканских пейзажей, обнаженную мужскую и женскую натуру, причем некоторые из весьма откровенных фотографий изображали гомосексуальные пары.

Музей затратил на рекламу выставки 450 тыс. долл., использовав самые разные средства: массовую и узкоспециализированную рекламу, рекламу и газетах и журналах, в театральных программках и в общественном транспорте. Впервые БМИИ включил в рекламную кампанию общенациональные средства массовой информации, разместив рекламу в изданиях по вопросам моды и в популярных журналах для широкой публики. Были также проведены активные мероприятия по связям с общественностью. Однако не все прошло так, как планировал БМИИ.

Наибольшую общественную огласку мероприятие получило накануне открытия выставки, в конце октября 1995 года, когда руководство одного крупного офиса в Бостоне приказало, чтобы 10 излишне откровенных работ, изображающих обнаженную натуру, которые были развешены в фойе как часть акции по сбору средств на борьбу со СПИДом (включая одну фотографию, принадлежащую Риттсу), были завешены черным полотном, а затем и вовсе сняты. В средствах массовой информации немедленно появилась и быстро распространилась фраза "Запрещено в Бостоне". После шумихи в прессе было принято решение вернуть авторам восемь из 10 фотографий — нарушителей спокойствия, в том числе и фотографию Риттса. Кроме того, газеты сообщали, что шоу, посвященное открытию выставки, было безнадежно испорчено плохой погодой, из-за которой Донна Каран и другие знаменитости, прибывшие на это мероприятие, вынуждены были "застрять" в аэропорту Ла Гуардия и не смогли вовремя прибыть в Бостон.

В общем и целом отзывы критики были отнюдь не восторженными. *Boston Sunday Herald* и *Boston Globe* поместили резко критические материалы. Так, *Boston Globe* описывала шоу как "забавное, разностильное, легкомысленное, несущественное

и соблазнительное мероприятие... Искусство на один день, привлекательное для 1990-х годов". О расчете Малкольма Роджерса на то, что выставка привлечет в Музей новую, молодую аудиторию, один из критиков *Globe* отметил: "Возможно, это и сработает... Но привлечет ли это шоу молодежь к *другому*, настоящему искусству?"

Негативные комментарии продолжались в течение всех 3,5 месяцев показа выставки работ Риттса. Критики отмечали излишнюю коммерческую направленность и низкое художественное качество фотографий. Многие утверждали, что Риттс вообще не достиг уровня, на котором художник достоин персональной выставки. М. Роджер почувствовал, что просто обязан выступить в защиту выставки после появления в *Globe* статьи под заголовком "БМИИ на продажу", в которой признавалось, что выставка весьма привлекательна для широкой публики, но утверждалось, что подавляющая часть художественного сообщества Бостона возмущена "низкопробностью и торгашеским духом, которым принизаны работы Риттса". Один из владельцев частной галереи в Бостоне сказал следующее: "Я не думаю, что ради привлечения новой аудитории следует жертвовать качеством". Комментируя другие выставки, он пришел к заключению, что за исключением недавней выставки Уинслоу Хомера все последние запланированные выставки не были "ни надлежащего высокого уровня, ни особенно рискованными или дерзкими". (В табл. 2 перечислены крупнейшие выставки Музея в период с 1994 до 2000 года).

Таблица 2. Расписание выставок Gund Gallery, 1994–2000 годы

Даты		Дополнительная плата (если взималась)
Май 1994 – август 1994	Связи. Марк Тэнси	Нет
Сентябрь 1994 – январь 1995	Большие иллюзии. Четыре века натюрморта	Нет
Февраль 1995 – апрель 1995	Энрд Нолд. Эстампы	Нет
Май 1995 – август 1995	Джон Синглтон Копли в Америке	Нет
Октябрь 1995 – январь 1996	Французские импрессионисты: Моне, Ренуар, Писсаро и их заокеанские последователи	Нет
Февраль 1996 – май 1996	Уинслоу Хомер	2 долл. в выходные дни 4 долл. в выходные дни
Июнь 1996 – сентябрь 1996	Гоген и его последователи	Нет
Октябрь 1996 – февраль 1997	Работы Герба Риттса	Нет
Апрель 1997 – июль 1997	Сказания Страны драконов – тысяча лет китайской живописи	Нет
Сентябрь 1997 – январь 1998	Пикассо: ранние годы	5 долл.
Февраль 1998 – май 1998	Великий дизайн. Из экспозиции музея Виктории и Альберта	3 долл.
Июнь 1998 – август 1998	Эдвард Уэстон и модернизм	Подлежит уточнению

Окончание табл. 2

Даты		Дополнительная плата (если взималась)
Сентябрь 1998 – декабрь 1998	Моне в XX веке	7,5 долл. в выходные дни или 5 долл. в рабочие дни (для пенсионеров, студентов и детей действуют скидки)
Февраль 1999 – май 1999	Мари Кассо. Ретроспектива	Подлежит уточнению
Июнь 1999 – сентябрь 1999	Джон Сингер Сарджент	Подлежит уточнению
Ноябрь 1999 – февраль 2000	Фараоны солнца: Эхнатон, Нефертити, Тутанхамон	Подлежит уточнению

На 9 февраля 1997 года, когда выставка работ Риттса была закрыта, оказалось, что ее посетило 253 694 человек, т.е. она стала шестой по посещаемости во всей истории Бостона. В общем и целом ее освещение в средствах массовой информации, включая местное и общенациональное телевидение, был шире, чем когда-либо для БМИИ. Для сравнения отметим, что в предыдущем году выставка, посвященная популярному американскому художнику XIX столетия Уинслоу Хомеру, привлекла 270 тысяч посетителей, а ряд выставок под общим названием "Азиатская весна" на конец июня 1997 года посетило около 225 тысяч человек.

В качестве одного из элементов маркетингового процесса Музей в течение восьми недель проводил экспресс-опросы посетителей (продолжительностью около 7 минут). Посетители (исключая туристические группы) выбирались случайно на выходе из Музея. Цель опроса состояла в том, чтобы сравнить состав посетителей выставки работ Риттса с базовой (эталонной) аудиторией Музея в целом и с аудиторией, характерной для Музея в зимний период, в частности. Результаты данного исследования и основные комментарии посетителей выставки работ Риттса приведены ниже.

Результаты опроса посетителей БМИИ во время выставки работ Герба Риттса

- По сравнению с посетителями Музея в зимний период и в целом за год, люди, посетившие выставку Риттса, были моложе и разнообразной расовой принадлежности
- Только 21% посетителей пришли в Музей одни; значительно больше людей (37%) посетили его группами по два и больше человек (это больше, чем в зимний период и по сравнению с общими показателями посещаемости)
- 63% всех посетителей выставки Риттса были местными жителями, что больше, чем зимой (58%), и по общим показателям (50%). Больше посетителей, чем зимой, приехало из-за пределов центрального района города
- Жители Бостона, посетившие выставку Риттса, были значительно моложе (50% из них были до 24 лет) и этнографически разнообразнее (17% представляли национальные меньшинства) по сравнению с местными посетителями в другие изучаемые периоды

- Большинство посетителей выставки Риттса не были членами Музея (77%). Около 20% посетили БМИИ в первый раз. Посетители, которые не были членами Музея, но посетили его не в первый раз, в целом приходили в БМИИ редко; 65% этих посетителей были жителями Бостона
- Посетители выставки Риттса в качестве источника информации чаще всего указывали "СМИ" (247 упоминаний), "Друзья и родственники" (181 упоминание) и "Баннерная реклама" (115 упоминаний).
- Половина посетителей заранее планировала посещение выставки Риттса либо за несколько месяцев, либо сразу после ее открытия. Другая половина приняла решение о посещении выставки в течение недели, дня или даже непосредственно перед приходом в Музей
- Подавляющее большинство посетителей отзывались о выставке Риттса положительно. 87% заявили, что выставка либо "Превзошла их ожидания" (44%), либо "Соответствовала их ожиданиям" (43%), а 87% сказали, что они порекомендуют посмотреть выставку друзьям и родственникам.
- 62% посетителей планировали посмотреть в день посещения другие выставки и коллекции. Судя по всему, 30% пришли посмотреть только выставку Риттса и не планировали в этот день посещать другие выставки и коллекции, но собирались это сделать в течение года
- Посетителей знали, что выставку Риттса спонсировал модный дом Donna Karan из Нью-Йорка. 60% этих посетителей отозвались об этом положительно, а 34% своего мнения не имели

Основные положительные и отрицательные комментарии посетителей относительно выставки работ Герба Риттса

Что понравилось посетителям выставки

Качество фотографий (109)

- Удивительные, очень понравились; эффектная работа; получил(а) большое удовольствие; подробное отображение текстуры кожи человека; художественная композиция; творческие работы
- Сильные образы; неприкрашенные образы; отличное использование тени, текстуры; четкое качество фотографии

Содержание фотографий (90)

- Показана красота человеческого тела, тела в движении; внутренняя суть отображаемой личности
- Особенно понравились Дензел Вашингтон, Боно, Буковски, разные знаменитости, африканские пейзажи, обнаженная мужская натура, изображения поп-культуры и использование художником образа воды

Оформление выставки (59)

- Сильный убедительный дизайн; ошеломляющее визуальное впечатление; отличное световое оформление

- Большое разнообразие работ художника (25)
- Удивительная смелость без намека на безвкусицу; потрясающий материал (16)
- Удачный отход от традиционных музейных выставок (12)
- Презентация людей самых разных типов: разной расы, сексуальной ориентации и физического сложения (10)
- Отличный художник; любимый фотограф (4)

Что не понравилось посетителям выставки

Художественный аспект работ (27)
- Много эффекта и мало содержания; художник, по-видимому, чрезмерно увлечен "звездами"; нет глубины; жалкая пародия на искусство; Риттс не художник

Коммерциализм (26)
- Излишний, по сути беззастенчивый коммерциализм

Оформление выставки (24)
- Не понравилось оформление выставки; сопровождающие таблички должны быть больше; хотелось бы больше технической информации к фотографиям; слишком много народу
- Тесно, слишком много работ в одном помещении

Содержание выставки (20)
- Нет новых фотографий; хотелось бы увидеть больше фотографий на африканскую тему
- Слишком большой акцент на очень красивых людях; хотелось бы увидеть больше фотографий обычных людей — таких, как я
- Не люблю гомоэротические фотографии, считаю их слишком вызывающими; БМИИ — неподходящее место для такой выставки
- Детская порнография; графика; извращение; потакание дурному вкусу
- Общее разочарование

Примечание. Приведены отзывы 76 человек, в скобках указано количество упоминаний по каждому пункту

Взгляд в будущее

Следующая по плану выставка БМИИ была посвящена ранним работам Пикассо — "Пикассо: ранние годы, 1892—1906". Ее организатором был БМИИ совместно с Национальной галереей искусств в Вашингтоне. В Бостоне ее проведение планировалось на начало сентября 1997 года до января 1998 года, и она должна была включать работы "розового" и "голубого" периодов деятельности великого художника; около 100 полотен, рисунков и скульптур, отобранных из ведущих музеев и коллекций мира. Выставка, которая по прогнозу должна была привлечь 350 тысяч посетителей, в значительной степени финансировалась грантом, предоставленным компанией *Bell Atlantic*, — крупной телекоммуникационной фирмой, обслуживающей восточный регион США.

Сотрудники отдела маркетинга разработали для выставки работ Пикассо маркетинговый план, состоящий из трех стадий, каждая из которых была предназначена для решения конкретных задач. Рыночные сегменты были определены в соответствии с их отношением к музею, географическим местоположением и по демографическим категориям. Стадия, предваряющая открытие выставки (15 июля – 31 августа), была призвана заранее ознакомить общественность с творчеством художника и вызвать интерес в выставке. Для стадии открытия (1 сентября – 31 октября) отдел маркетинга рекомендовал провести рекламную кампанию, на которую ушло больше половины бюджета, предназначенного для средств массовой информации, поскольку эта стадия была рассчитана на то, чтобы охватить и привлечь максимально широкую и многопрофильную аудиторию. Третья стадия была самой скромной по финансированию — стадия поддержки или "напоминания" (1 ноября – 4 января). В табл. 3 приведены сравнительные характеристики по маркетинговым и связанным с ними расходам на организацию и проведение выставок работ Пикассо и Риттса.

Пат Якоби признавала, что реклама выставки Пикассо — лишь одна из множества сложных задач, которые придется решать Музею для того, чтобы удовлетворить потребности разнообразной целевой аудитории. Размышляя над будущей ролью и ответственностью маркетинга в жизни БМИИ, она вспомнила слова Малкольма Роджерса, сказанные им во время одной из презентаций.

> Маркетинг остается центральным моментом в жизни любого крупного музея, который стремится донести суть своей миссии до окружающего мира. Он — часть нашей образовательной и социальной деятельности. К сожалению, многим людям не нравится слово "маркетинг". Лично я вижу в этом, что можно в определенной степени наблюдать и в самом Музее, — чрезвычайно консервативную культуру, не способную принять, что заведения, которые раньше считались "элитарными", должны стараться привлечь широкую аудиторию и прислушиваться к тому, что она говорит. Однако все это отлично сочетается с нашей миссией.
>
> Одним из очевидных элементов миссии любого музея является обеспечение сохранности предметов искусства, но если музей не способен наладить эффективное общение с людьми, чтобы они посещали его и наслаждались созерцанием прекрасных вещей, а также если он не способен создать соответствующую обстановку и окружение, в которых предметы искусства выставляются, то он выполняет свою миссию только наполовину. Говоря это, я хочу подчеркнуть, что миссия следует в начале, а маркетинг — слуга миссии. Я убежден, что музеи существуют для служения непреходящим, вечным ценностям, которые они несут во все более широкие массы. Наша задача отнюдь не ограничивается выяснением того, чего хотят люди, и предоставлением им этого.

Таблица 3. БМИИ. Расходы на организацию и проведение выставок работ Риттса и Пикассо

	Работы Герба Риттса (фактические расходы), тыс. долл.	Пикассо: ранний период (планируемые расходы), тыс. долл.
Реклама	377,681	618
Баннерная реклама	22	54,8
Совместные расходы (доля Музея изобразительных искусств)	–	880*
Подставки и рамы	145	–
Доставка	21,378	1050
Установка	104,568	201

Окончание табл. 6

	Работы Герба Риттса (фактические расходы), тыс. долл.	Пикассо: ранний период (планируемые расходы), тыс. долл.
Открытие	47,836	52,5
Брошюры и буклеты	49,985	135
Разнообразная реклама и маркетинговые мероприятия	24,398	17
Итого	793,348	3 008

* Некоторые затраты, прежде всего связанные со страхованием и оформлением работ в рамы, БМИИ нес совместно с Национальной галереей в Вашингтоне, которая намеревалась провести выставку позднее.

Источник. Бостонский музей изобразительных искусств.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой основной продукт (услугу) и дополнительные услуги предлагают большие музеи, подобные БМИИ?
2. Подготовьте план разговора с туристом, приехавшим в Бостон, который звонит из отеля, чтобы получить информацию о музее и составить примерный маршрут осмотра его коллекций.
3. Какие различия между БМИИ и прибыльной организацией типа универсама, парка развлечений и кинотеатра? Как эти различия влияют на приоритеты менеджмента и решения?
4. Опишите принятые менеджментом БМИИ меры, чтобы сделать музей более маркетингово ориентированным. Что нужно сделать, чтобы кураторы лучше понимали маркетинг и его задачи?
5. Оцените вклад Малкольма Роджерса. Можно ли назвать его хорошим руководителем? А был ли он эффективен в вопросах маркетинга услуг?

First Direct: банковское обслуживание без филиалов

Жан-Клод Лареш, Кристофер Лавлок, Дельфин Парменте*

За семь лет своего существования первый в мире банк, осуществляющий обслуживание исключительно по телефону, сформировал обширную клиентскую базу Следуя его примеру, многие финансовые учреждения организовали собственные круглосуточные службы, обслуживающие клиентов по телефону Руководство банка ищет пути дальнейшего развития

В октябре 1996 года, т е через семь лет после своего открытия на окраине Лидса (Великобритания), банк *First Direct* по-прежнему привлекал внимание как банк-новатор, ведущий банковскую деятельность без филиалов Заинтересованные его успехом, многие поставщики финансовых услуг стремились понять, каким образом невидимые клиенты могут круглосуточно проводить свои операции по телефону Вот что писала по этому поводу *New York Times*

> Представители банков всего мира совершают паломничество в этот промышленный город на севере Англии, чтобы взглянуть на чудотворное лекарство от рутины, характерной для их застойной отрасли *First Direct* – это не только крупнейший в мире банк, работающий исключительно по телефону, это еще и самый быстрорастущий банк в Великобритании Всего за шесть лет эта британская организация охватила 2% печально знаменитых своей инертностью субъектов банковской деятельности, которые теперь могут звонить сотням банковских служащих 24 часа в сутки и семь дней в неделю и оплачивать таким образом счета, приобретать акции и оформлять закладные (3 сентября 1996 года)

Успех банка не только привлек к *First Direct* пристальное внимание средств массовой информации, но и позволил вызвать огромный прилив энтузиазма, гордости и мотивации его сотрудников Опасаясь, что благополучие и самодовольство могут воспрепятствовать дальнейшему росту и развитию банка, его главный исполнительный директор Кевин Ньюмэн никогда не забывал о сложных задачах банка в условиях постоянного роста конкуренции и отсутствия государственного регулирования.

> Я считаю, что в будущем нам следует уделить первостепенное внимание трем моментам У нас должны быть максимально низкие расценки Нам необходимо индивидуализировать процесс обслуживания и исходить из того, что каждый наш клиент представляет личность И наконец, мы должны укрепить себя на рынке как марку банковского предприятия, советам которого люди могут полностью доверять

---

* Этот пример рекомендуется использовать как основу для групповой дискуссии, а не для демонстрации вариантов эффективного или неэффективного решения управленческих проблем, 1 фунт стерлингов = 1,60 долл США Copyright © 1997 INSEAD, Фонтенбло, Франция

Кевин Ньюмэн, к которому служащие *First Direct* обращались по имени, работал в головном офисе банка, расположенном на окраине Лидса, в 300 км севернее Лондона Ньюмэн внедрил информационные системы, которые в 1989 году обеспечили новому банку воистину резкий старт В 1990 году его назначили директором по операциям, а в октябре 1991 года он стал генеральным директором банка Раньше Ньюмэн работал в компании *Woolworth*, занимающейся розничной торговлей товарами массового потребления, а до этого — в компании *Mars*, производящей кондитерские изделия и потребительские товары Но хотя Кевин Ньюмэн начинал свою карьеру не в банковской сфере, в 35 лет он стал, несомненно, самым молодым главным исполнительным директором банка в Великобритании

Рождение концепции *First Direct*

В середине 1980-х годов перед руководством *Midland Bank*, четвертого по величине банка Великобритании, имеющего 2000 филиалов, встал вопрос о том, как привлечь богатых клиентов, пользующихся дорогими банковскими услугами Вот что заметил по этому поводу Питер Симпсон, ставший впоследствии коммерческим директором *First Direct*

> Если рыночная доля компании снижается, есть два выхода – расти органично либо неорганично *Midland Bank* обладал ограниченным капиталом, что делало второй вариант невозможным все резервы банка были потрачены на приобретение дорогого банка *Crocker National Bank* в Северной Америке и на обслуживание латиноамериканского долга Что касается органичного роста то английские банки, занимающиеся обслуживанием розничных клиентов, открывали текущие счета бесплатно, жертвуя своей прибылью ради повышения потребительской ценности своих услуг

В июне 1988 года руководители *Midland Bank* создали специальную команду для реализации проекта под кодовым названием "Дождевое облако" В качестве консультанта для проведения сверхсекретного исследования был привлечен Майк Харрис, занимавший один из руководящих постов в *Midland Bank* Изучение поведенческих шаблонов клиентов банка показало, что существует весьма большая группа потребителей, которые не проводят свои банковские операции через филиалы По результатам общенационального исследования клиентов британских банков, проведенного в 1988 году агентством *MORI*, выяснилось следующее:

- 20% владельцев счетов за прошлый месяц ни разу не посещали свой филиал,
- 51% клиентов заявили, что предпочитают посещать свой филиал как можно реже,
- 48% никогда не общались с менеджером своего филиала,
- 38% считают часы работы банка неудобными;
- 27% хотели бы проводить больше банковских операций по телефону

Так возникла новая идея Вместо того чтобы заниматься реорганизацией сети филиалов, специальная команда предложила создать банк вообще без филиалов. Специалисты этой команды выяснили, что еще в начале 1981 года руководство голландского банка *Nederlande Credietbank* создало подразделение *Direktbank* — небольшую телефонную службу для удовлетворения потребностей клиентов с доходом выше среднего уровня В 1986 году *Bank of America* также предложил своим клиентам новую услугу — отныне они могли проводить операции, нажимая соответствующие кнопки на телефонных аппаратах в ответ на вопросы компьютера с голосовым управлением. А во

Франции ряд банков обеспечил своим клиентам удобную возможность делать запросы по своим счетам через видеотекстовые мониторы Minitel, подключенные к их домашним телефонам.

Рабочая группа *Midland Bank* разработала совершенно новую концепцию банка, деятельность которого была сосредоточена вокруг единого центра, работающего 24 часа в сутки и 365 дней в году. Согласно этой концепции, основой экономичной системы предоставления услуг должны были стать 47 млн. телефонных аппаратов Великобритании, но в качестве операторов привлекалось не специальное оборудование, а люди, выполнявшие все функции традиционных банков. Рабочей группе Харриса предстояло решить сложную задачу —представить совету директоров *Midland Bank* концепцию нового банка, который, возможно, станет конкурентом его собственной сети филиалов. Хотя *Midland Bank* вполне успешно удавалось удерживать своих клиентов благодаря активному предложению широкого перечня новых банковских услуг, чтобы остаться на плаву, банк был вынужден согласиться на предложенный дополнительный бизнес. Майк Харрис, сотрудничавший со специалистами по маркетингу, операциям, трудовым ресурсам и технологии, был назначен исполнительным директором нового автономного банка, обслуживание в котором будет вестись исключительно по телефону. На окончательную разработку и реализацию проекта ему дали один год.

Разработка операционных систем и должностных инструкций

Чтобы избежать временных и денежных затрат на получение собственного банковского чартера, *First Direct* был предоставлен статус подразделения *Midland Bank*. Времени было в обрез, поскольку руководство *Midland Bank* опасалось, что другие банки первыми введут у себя аналогичные телефонные службы, и группа Харриса продолжала разрабатывать секретный проект, работая по 18 часов в сутки. В результате мощной "мозговой атаки" новому банку было присвоено название *First Direct* (т.е. первый банк прямой связи с клиентом). Если говорить о *Midland Bank*, то *First Direct* представлял собой совершенно отдельную торговую марку и совершенно новый вид бизнеса. Корпоративная символика, выполненная в черно-белых цветах, призвана была символизировать простоту экономической концепции нового банка.

На этапе запуска 50 сотрудников нового банка работали за пределами Лондона, а в это время оперативная группа подыскивала оптимальное место для размещения единственного офиса *First Direct*. Их внимание привлек город Лидс, поскольку в нем были умеренные цены на аренду помещения и более низкий уровень зарплат, чем в южной Англии. Кроме того, йоркширский акцент был признан специалистами самым приятным для слуха и простым для понимания. В промышленной зоне на окраине Лидса *First Direct* арендовал современное здание, которое можно было реконструировать с учетом потребностей банка.

Чтобы провести любую традиционную банковскую операцию по телефону, пришлось полностью изменить все операционные процедуры. Было решено, что клиенты будут получать наличные в сети банкоматов *Midland Bank*, делать вклады через электронное оборудование, а расчеты по операциям и подготовка отчетов о состоянии счетов будут проводиться в одном из региональных центров обработки операций банка. Развитию *First Direct* должны были способствовать крупные инвестиции в развитие технологий *Midland Bank* в конце 1980-х годов; в остальном *First Direct* был абсолютно самостоятельным банком.

Затем рабочая группа обратилась к новым технологиям и разработала ряд инструментов для платежей, принятия вкладов и выдачи ссуд по телефону. Были созданы специальные системы, основанные на опыте лучших сервисных телефонных центров

США и Канады. Существующие технологии были усовершенствованы так, что любой оператор мог немедленно получить всю информацию о клиенте, имеющуюся в банке. Более того, к телефонным системам были подключены специальные мониторы, фиксирующие весь телефонный разговор с клиентом и освобождающие его от необходимости повторять все с начала при переключении звонка на другого оператора.

Другая группа занималась составлением должностных инструкций, отвечающих высоким стандартам банковского обслуживания и требующих использования высокотехнологичных инструментов. Было очевидно, что перед телефонными операторами нового банка будут стоять совершенно иные задачи, чем перед обычными банковскими служащими, которые пересчитывали наличные, заполняли бланки при взносе суммы на текущий счет и проверяли подлинность подписей. Посещение мемфисского центра компании *Federal Express* (США) дало разработчикам идеи относительно того, как следует проводить отбор и подготовку персонала, а также заинтересовать его в качественной работе. Кевин Гаваген, бывший директор по маркетингу *Midland Bank*, вспоминает, как устанавливались критерии для приема на работу.

> Банк *First Direct* искал людей, способных быстро и эффективно принимать решения, но прежде всего они должны были быть обаятельными и доброжелательными. Первая волна претендентов послужила основой для разработки стратегии найма; первые шесть месяцев работы подтвердили правильность выбора Требуемыми качествами чаще всего обладали представители социальных профессий – учителя, медсестры и даже пожарники, зачастую выполняющие трудную работу в тяжелых условиях. От обычных банковских клерков, чью сдержанность и сосредоточенность на работе, видимо, уже нельзя было изменить, этих людей отличала быстрая реакция и умение понять и принять точку зрения другого человека.

В первом объявлении о приеме на работу давалось лишь краткое описание вакансий в секторе финансовых услуг, *Midland Bank* в нем не упоминался вообще. В мае 1989 года *First Direct* начал нанимать консультантов, работающих по телефону, которых впоследствии назвали банковскими представителями (БП). В процессе подготовки предполагалось улучшить коммуникационные навыки кандидатов и их умение слушать собеседника, чтобы банковские представители производили по телефону приятное впечатление и могли уверенно ответить на любой вопрос. К моменту открытия банка 200 банковских представителей были готовы отвечать на вопросы клиентов и по их просьбе проводить операции.

Медленный старт

First Direct торжественно отметил начало своей деятельности в полночь в воскресенье 1 октября 1989 года, привлекая тем самым внимание потребителей к круглосуточному семидневному графику своей работы. Хотя по всем юридическим правилам в рекламных объявлениях должно было упоминаться о том, что *First Direct* является отделением *Midland Bank*, руководство стремилось максимально дистанцировать *First Direct* от *Midland*, чтобы привлечь совершенно новых клиентов. Для агрессивной рекламной кампании, на которую было выделено 6 млн. фунтов стерлингов, руководство *First Direct* привлекло британское агентство *Howel Henry Chaldecott Lury* (*HHCL*), известное своим огромным творческим потенциалом. Кампания началась за час до открытия банка.

Обычные банки не видели для себя угрозы со стороны *First Direct*. Скептики вообще сомневались в том, что концепция банковских услуг по телефону приживется и будет приносить прибыль. Конкурентное поведение *Midland* не давало повода считать, что эта компания способна на агрессивные действия по отношению к своим соперникам. Кроме того, поскольку *First Direct* обслуживал в первую очередь людей с относительно

высоким уровнем чистого дохода, традиционные банки считали, что его рыночная доля будет незначительной. И действительно, хотя поначалу у *First Direct* не было недостатка в телефонных звонках, приобрести новых клиентов оказалось довольно трудно. Вскоре в прессе появились сообщения о скором провале концепции банка, обслуживающего по телефону.

Однако, несмотря на такое неудачное начало, после первого года работы количество клиентов *First Direct* стало быстро увеличиваться. В декабре 1992 года было открыто уже 250 тыс. счетов, 70% владельцев которых, по имеющимся данным, перешли в *First Direct* из других банков. Годом позже Джин Лохарт, главный исполнительный директор британского отделения банка *Midland* обнародовал данные, что *First Direct* привлек свыше 350 тысяч клиентов, из которых лишь 20% раньше обслуживались в *Midland Bank*. Банк терял очень мало клиентов, приблизительно 2-3% в год, и в основном по естественным причинам. В 1996 году банк имел уже 640 тысяч клиентов и ежегодно привлекал 125 тысяч новых, что равносильно еженедельному открытию нового традиционного филиала (табл.1).

Таблица 1. *First Direct*: расчетные данные по счетам клиентов

Период	Общее количество клиентов	Общее количество счетов	Звонков в день	Персонал (кол-во человек)
Апрель 1996 года	641	1100	32	2400
Декабрь 1995 года	586	800	26	2300
Декабрь 1994 года	476	700	21	1900
Декабрь 1993 года	361	500	16	1500
Декабрь 1992 года	241	350	11	1000
Декабрь 1991 года	136	200	7	500
Декабрь 1990 года	66	105	3	300
Декабрь 1989 года	11	Нет данных	Нет данных	250

Источник: Данные взяты из годовых отчетов банка *Midland* и внутренних информационных источников *First Direct*, 1996 год.

За первые шесть лет работы помещения банка были приспособлены к этому феноменальному росту. После того как здание площадью около 7000 кв.м., расположенное в Арлингтонском бизнес-центре, было занято полностью, в ноябре 1994 года *First Direct* торжественно открыл второе, специально построенное для этого здание в Стаортоне, в нескольких километрах от первого. В Арлингтоне на одном этаже, даже не разделенные стенами, разместились вспомогательные операции (отдел иностранных инвестиций, служба кредитования и служба страхования залогов по закладным) и центр обработки звонков, поступающих в основной офис (отдел обслуживания и отдел по привлечению новых клиентов). Кроме второго сервисного центра по обработке звонков в Стаортонском центре, площадь которого составляла около 14 тыс. кв.м., были размещены службы по вопросам кредитования и оценки риска, отдел инвестиций, отдел оформления новых закладных, отдел страхования и отдел выполнения запросов клиентов (карточки Visa, прямое дебетование, регулярные платежи, взаимоотношения с клиентами). Специалисты по операциям и информационным технологиям

занимали часть торгового зала в центре здания. Отделы разделялись свисающими с потолка табличками.

У консультантов, работающих по телефону, не было личных рабочих столов, в их распоряжении находились передвижные тележки с канцелярскими принадлежностями и личными вещами, которые они выкладывали на любой стол, свободный в их смену. Этот метод "горячего стола" позволял на полную мощность использовать коэффициент безостановочной работы разных смен. Рабочее место Кевина Ньюмэна было в Арлингтоне; все директоры работали вместе со своими отделами на соответствующих участках, ни у кого из них не было личного кабинета. У Ричарда Раштона, директора по обслуживанию клиентов, было два рабочих места, в Арлингтоне и в Стаортоне. Связь между двумя центрами поддерживал мини-фургон, ходивший каждый час и доезжавший до одного до другого здания за 10 минут.

В начале 1996 года было подсчитано, что *First Direct* обслуживает клиентуру, равную клиентуре 200 традиционных банковских филиалов. При этом в банке работало всего 2400 человек, в то время как для сети филиалов потребовалось бы около 4000 служащих. Расходы на заработную плату составляли около половины расходов обычного коммерческого банка, осуществляющего розничные операции. К июню 1997 года планировалось закончить постройку третьего здания неподалеку от Стаортона.

Эффективные информационные системы также способствовали снижению затрат. Характер бизнеса требовал, чтобы система обеспечивала непрерывную обработку данных для выполнения электронных операций и доступ к центральным компьютерам банка. Электронная клиентская база данных — сердце *First Direct* — централизованно хранилась на двух компьютерах в Арлингтоне и Стаортоне, работавших на базе операционной системы Sequoia Unix. Она также была соединена с 1800 персональными компьютерами в обоих центрах, работавшими с самыми разными программами. Информационно-техническую поддержку расчетов по операциям, операций по кредитным карточкам и оценки кредитоспособности обеспечивали субподрядчики. Для управления деятельностью одного из крупнейших британских сервисных телефонных центров банк использовал систему автоматического распределения звонков. Она направляла звонки свободным операторам и могла переводить их из одного центра в другой, балансируя их общую рабочую нагрузку.

К концу 1994 финансового года *First Direct* достиг уровня безубыточности, а 1995 год для банка стал первым полным годом, принесшим прибыль. В 1996 году Кевин Ньюмэн прокомментировал финансовые показатели деятельности банка следующим образом.

> Как известно, принимая во внимание конкуренцию с коммерческими банками, мы крайне неохотно разглашаем подобную информацию, и я не хотел бы менять эту тактику. Однако я могу сказать, что достигнутый нами показатель прибыли на акционерный капитал – 25% – выглядит весьма привлекательно. Показатель прибыли на инвестированный капитал также довольно высок, и находится, по меньшей мере, на том же уровне, что и у британских клиринговых банков.

Розничное банковское обслуживание в Великобритании

До начала 1970-х годов в Великобритании в сфере розничных банковских операций господствовала так называемая "Большая Британская Четверка", а именно *Lloyds, Midland, Barclays* и *National Westminister*, рынок закладных контролировали строительные организации. Практически так же как американские сберегательные и кредитные учреждения, эти общества предоставляли средства на покупку домов из общего фонда сбережений их членов. С конца XIX века центральный банк Великобритании, *Bank of England*, не выдал ни одного банковского чартера.

Однако в 1970-х годах *Bank of England* разрешил банкам предоставлять более широкий спектр индивидуальных финансовых услуг — от купли-продажи акций и страхования до консультаций по финансовым вопросам. Кроме того, "Закон о банках" 1979 года открыл рынок закладных не только для строительных обществ, но и для других учреждений, официально аннулировав соглашения о процентных ставках. В свою очередь, строительные общества получили право предлагать своим клиентам чековые счета и необеспеченные ссуды. Одной из первых строительных организаций, воспользовавшихся преимуществами подобной реорганизации, была *Abbey National*, которая в 1989 году стала банком. Начало 1980-х годов ознаменовало дальнейшее снижение уровня государственного регулирования, введение налоговых льгот и экономический бум в Великобритании, значительно повысивший личные доходы многих англичан.

В 1993 году четыре из десяти крупнейших строительных обществ страны получили банковские чартеры и начали конкурировать непосредственно с "Большой Четверкой", предоставляя своим клиентам широкий спектр банковских услуг. Так в начале 1990-х годов в Великобритании появилось огромное количество банков и филиалов, которым очень трудно было удержаться на плаву в условиях начавшегося экономического спада и автоматизации банковской деятельности. Неудивительно, что за этим последовал целый шквал слияний, широко освещавшихся в прессе. Так, в июле 1992 года акционерный банк *Honkong & Shanghai (HSBC)* приобрел *Midland Bank*. Тремя годами позже крупнейшее британское строительное общество *Halifax* запланировало слияние с *Leeds Permanent*, пятой по величине строительной организацией страны. В 1995 году процесс консолидации заметно ускорился (табл. 2).

Параллельно с этими общеотраслевыми изменениями некоторые банки и строительные общества также начали реализовывать собственные программы, сокращая количество филиалов и централизуя процедуры обработки операций. С 1980 по 1992 год общее количество филиалов снизилось на 15%, из-за чего более чем 100 тыс. служащих потеряли работу. При этом квалифицированные или опытные сотрудники зачастую заменялись менее квалифицированными низкооплачиваемыми новичками. Вскоре банки и строительные организации начали получать неблагосклонные отзывы прессы, критиковавшей их за длинные очереди, огромное количество ошибок и непомерную плату за услуги. В ответ на это *Midland Bank* стал первым банком, предложившим клиентам бесплатное банковское обслуживание и индивидуальные ссуды. В конце 1980-х годов центр прогнозирования *Henley* определил, что недовольство клиентов обслуживанием в банковской сфере по-прежнему выше, чем в любом другом розничном секторе Великобритании. Тем не менее, по итогам года, только один из 30 клиентов британских банков перешел на обслуживание в другой банк. И несмотря на усиление конкуренции, только каждый пятый потребитель был способен провести различие между услугами, предоставляемыми различными банками.

Многие финансовые учреждения рассчитывали, что автоматизация и внедрение других новых технологий позволят им отказаться от некоторых дорогостоящих операций, выполнявшихся филиалами. Потребители восторженно приняли нововведения, количество банкоматов быстро увеличивалось. Банки заключали договоры о совместном использовании сетей банкоматов, а также начали устанавливать их за пределами банков, например в супермаркетах. Благодаря новой технологии банковского обслуживания, основанного на телефонных контактах, операции могли проводить только люди, человек с компьютером или даже только компьютеры, и при этом затраты на них составляли одну шестую часть стоимости операций в традиционном банковском филиале (табл. 3).

ТАБЛИЦА 2. БРИТАНСКИЕ РОЗНИЧНЫЕ БАНКИ – СТАТИСТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЗА 1989 И 1995 ГОДЫ

Розничные банки	Активы (млн. фунтов стерлингов)		Прибыль до уплаты налогов (% от общей суммы активов)		Количество филиалов		Количество служащих (тыс. чел.)	
	1989	1995	1989	1995	1989	1995	1989	1995
National Westminster Bank	116 189	166 347	0,3	1,1	2997	2215	86 600	61 000
Barclays Bank	127 616	164 184	0,5	1,3	2645	2050	85 900	61 200
Lloyds Bank TSB[1]	83 023	131 750	−0,7	1,3	3722	2858	87 500	66 400
Abbey National[2]	37 201	97 614	1,3	1,1	678	678	13 600	16 300
Midland Bank[3]	62 619	92 093	−0,4	1,1	2042	1701	47 500	43 400
Royal Bank of Scotland	27 436	50497	0,8	1,2	842	687	20 500	19 500
Bank of Scotland	14 073	34 104	1,3	1,3	527	411	12 100	11 300

Примечания

[1] *Lloyds Bank* объединился с банком *TSB* в октябре 1995 года и приобрел банк *Cheltenham & Gloucester* в 1995 году.

[2] *Abbey National* приобрел банк *National & Provincial* в 1995 году.

[3] *Midland Bank* в июле 1992 года приобрела компания *HSBC Holdings plc*.

Источник. Annual Abstract of Banking Statistics, British Bankers Association (British Bankers Association), 1996, Vol. 13.

Еще в 1983 году строительное общество *Nottingham Building Society* открыло первую в Великобритании абонентскую телефонную банковскую службу, получившую название *Homelink*, однако она привлекла всего около 5000 абонентов. Еще один новатор, банк *Royal Bank of Scotland*, в 1984 году предложил новую банковскую систему для дома и офиса Home and Office Banking System, а в 1985 году ввел услугу по страхованию по телефону Direct Line. К 1996 году телефонное банковское обслуживание в той или иной форме получило широкое распространение во всей банковской отрасли.

Введение платежных карточек и смарт-карт также способствовало повсеместному распространению электронного банковского обслуживания. В июле 1995 года *NatWest* и *Midland Bank* в качестве альтернативы наличным расчетам ввели смарт-карты Mondex. Эти так называемые "электронные бумажники" позволяли клиентам хранить наличные, совершать электронные покупки и пополнять запас средств на карточке со своих счетов в банкоматах или через специально оборудованные телефонные линии. В 1995 году *Barclays*, крупнейший в Великобритании розничный банк, представил клиентам систему банковского обслуживания на дому, осуществляемого через персональный компьютер клиента.

Таблица 3. Новые технологии в сфере банковского обслуживания

Автоматическое распределение звонков
Системы, управляющие распределением большого количества входящих звонков Они направляют звонки к свободному на данный момент оператору, благодаря чему ни один абонент не слышит сигнала "занято"
Компьютерная телефония
Входящие звонки соединяются с компьютерными базами данных, позволяя операторам быстро получать доступ ко всей имеющейся в компании информации о клиенте
Автоматическое определение номера
Еще одна функция КРЕДИТОР, высвечивающая номер звонящего абонента
Интерактивное распознавание голоса и реакция
Системы КРЕДИТОР способны реагировать на звуки, издаваемые телефоном, или даже распознавать некоторые заранее занесенные в систему голосовые команды
Доступ на основе телетекста и видеотекста
Терминалы для введения видеотекста, снабженные монитором и клавиатурой, обеспечивают интерактивный доступ к банковскому компьютеру Наиболее развитая сеть данного типа создана в Европе — это французская общенациональная система Minitel, *British Telecom* владеет аналогичной сетью под названием Prestel
Мультимедийные киоски
Автономные мультимедийные киоски могут общаться с клиентами через мощные интерактивные средства цифрового воспроизведения текстовой, видео- и аудиоинформации, а также анимации
Доступ на базе персонального компьютера
С помощью телефонной сети и модема клиент может подключить к банковскому компьютеру свой ПК
Web-сайт
Клиенты, совершающие банковские операции на дому, могут через частные коммутационные сети подключиться к Web-сайту банка и вводить данные в свои личные счета

Источник Информация получена из разных изданий

First Direct приобретает новых клиентов

Большинство потенциальных клиентов *First Direct* звонили в банк по специальной бесплатной линии Благодаря прямой почтовой рассылке количество телефонных звонков значительно возросло, она привлекла в банк около половины новых клиентов Еще важнее то, что около трети новых клиентов пришли в банк, следуя рекомендациям существующих потребителей Опросы клиентов показали, что 87% клиентуры чрезвычайно довольны или вполне удовлетворены уровнем обслуживания в *First Direct*, тогда как в традиционных банках этот показатель в среднем не превышал 51%,

85% клиентов активно рекомендовали банк своим друзьям, родственникам или коллегам (рис 1) По итогам 1994 и 1995 годов *First Direct* получил самую высокую чистую прибыль среди британских банков и строительных обществ.

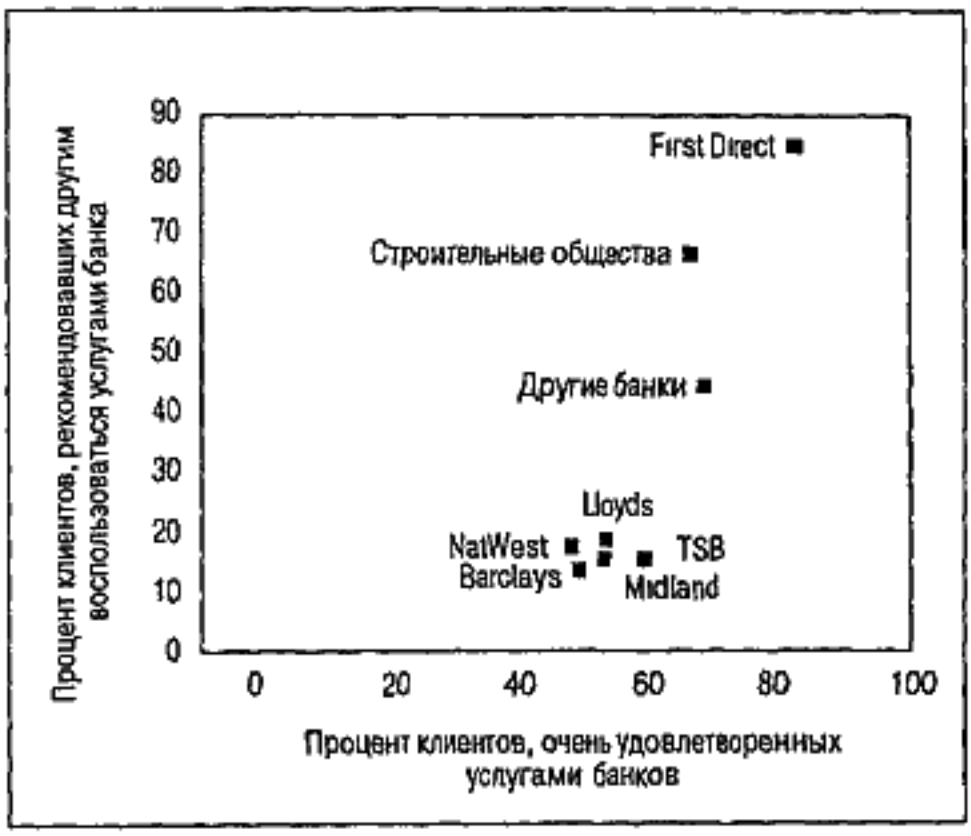


Рис. 1. Степень удовлетворенности клиентов розничных британских банков, данные на конец 1995 года

Источник Исследование, проведенное банком *First Direct* в период с 20 ноября 1995 года по 21 января 1996 года

Команда по работе с новыми клиентами отвечала на вопросы, открывала счета, объясняла механизм банковского обслуживания по телефону, а также оформляла документы и рассматривала кандидатуры 17 тысяч потенциальных клиентов, которые каждый месяц обращались в банк. Перед тем как начать прием заявления от позвонившего клиента, фиксировались его основные данные (имя, адрес, дата рождения). Затем компьютерная система автоматически выдавала распечатку бланка заявления, который клиент должен был подписать и вернуть в банк. Далее проводилась формальная проверка для выявления возможного мошенничества и оценки кредитоспособности будущего клиента Требования к кредитоспособности клиентов были довольно строгими, поскольку новым клиентам тотчас же выдавались 25 чеков и кредитная карточка с чековым счетом на 100 фунтов стерлингов, дающая возможность воспользоваться кредитом на сумму 2500 фунтов стерлингов По результатам проверки банк отказывал в приеме заявлений примерно половине заявителей.

Новые клиенты получали пакет документов "Welcome" и проходили процедуры, направленные на обеспечение безопасности, надежной идентификации и конфиденциальности; 97% новых клиентов открывали чековые счета; около 70% также переводили на депозит свою зарплату, 60% открывали сберегательные счета, а 40% — счета по кредитным картам. Хотя в *First Direct* не требовалось хранить минимальный остаток на счету, в среднем остаток на счетах составлял тысячу фунтов стерлингов. Через три месяца после начала обслуживания клиент должен был пройти через этап "дальнейшего обучения": банк высылал ему ряд информационных писем и по телефону знакомил его с широким диапазоном предлагаемых инвестиционных и кредитных услуг.

Обслуживание клиентов

Сердцем банка *First Direct* был телефонный сервисный центр. Постоянные клиенты банка могли звонить в любое время суток по специальному телефонному номеру и оплачивать свой разговор по местным тарифам, независимо от того, откуда они звонили — из Великобритании или из-за границы. *First Direct* принимала больше половины всех телефонных звонков в то время, когда традиционные банки еще или уже не работали, множество звонков поступало в нерабочие дни Каждый клиент звонил в *First Direct* в среднем один раз в месяц. В период максимальной загрузки — с 10 до 12 часов утра и с 6 до 9 часов вечера — на телефоне работали около 800 человек. Ночью это количество сокращалось до 40 операторов.

Представители банка проверяли личность клиента и выводили на экран компьютера информацию о его счете. Система информации о клиентах фиксировала каждый контакт и отрывала банковским представителям доступ ко всем счетам и проведенным клиентом операциям. Рутинные операции, такие как запрос об остатке на счете, электронная оплата счетов или перевод средств с одного счета на другой, могли осуществляться одним и тем же банковским представителем без участия клиента. По сути, банковские представители самостоятельно могли обработать до 85% поступающих запросов. Некоторые представители банка были уполномочены решать более сложные запросы по кредитным карточкам Visa и операциям в иностранной валюте.

Для получения более полной информации о ссудах, индивидуальном страховании, закладных или инвестициях, представители банка переключали звонящих клиентов на консультантов, работающих в соответствующих отделах банка. Например, семь дней в неделю с 7 часов утра до 12 часов ночи можно было связаться с консультантами по ипотечному кредитованию для получения информации о том, как оформить новую закладную, взять заем под залог собственности для выплаты долга по закладной на эту собственность или оформить ссуду на переустройство дома. Заявку на оформление закладной можно быть заполнить по телефону. Кроме того, была создана так называемая ночная "команда быстрого реагирования", укомплектованная опытными банковскими представителями, способными ответить на любые вопросы клиентов из самых разных направлений банковской деятельности.

На мониторах, подвешенных под потолками отделов, выводилась информация о количестве телефонных звонков на линии, средней продолжительности ожидания и текущем уровне обслуживания, выраженном в процентах. Минимальная цель относительно качества обслуживания клиентов заключалась в том, что на 75% всех поступающих телефонных звонков необходимо было ответить менее чем за 20 секунд. Если абонента задерживали более чем на 2 минуты, представители банка приносили извинения и предлагали перезвонить попозже. Чтобы защитить себя от ошибок при проведении операций, банковские представители фиксировали все телефонные звонки клиентов. Все, что можно, делалось по телефону, но в некоторых случаях, если этого требовали правовые нормы, после окончания разговора необходимо было заполнить письменные документы.

Хотя никто в *First Direct* не общался с клиентами лично, все служащие носили одежду делового стиля, стремясь визуально донести до клиентов уровень своего профессионализма. 1200 представителей банка (50% всего персонала) сформировали общее представление клиентов о банке. Будучи опытными клиентами банков сами, банковские представители стремились к гибкости, позволяющей приспособиться к потребностям тех клиентов, которые жаловались, что жесткие банковские системы не всегда удовлетворяют их требованиям. Когда возникали какие-то проблемы, банковские представители делали все возможное и невозможное, чтобы вернуть клиентов.

Такого понятия, как нормированный рабочий день, в *First Direct* не было. Рабочая неделя составляла от 16 до 36 часов, и никакой надбавки за работу в вечернюю смену или в выходные дни служащие не получали. Представители банка, занятые полный рабочий день, работали 36 часов в неделю с 10-минутным перерывом каждые 2 часа и получасовым перерывом на обед. Телевизионная рекламная кампания 1996 года прибавила работы сервисному телефонному центру, поскольку увеличилось не только количество входящих звонков, но и средняя продолжительность разговора с клиентами, который длился теперь не 3, а 3,5 минуты. Некоторые консультанты, работающие по телефону, с удовольствием работали сверхурочно, часто отрабатывая по 14 часов за смену и принимая больше 200 вызовов в день. (Сверхурочная работа оплачивалась по тарифу, в 1,25 раз превышающему обычную часовую ставку.) Хотя кадровая работа велась на основе квалифицированных прогнозов, было понятно, что дополнительные 30 секунд беседы с каждым из 32 тысяч абонентов, ежедневно звонивших в *First Direct*, могли привести в тому, что сервисный центр просто "захлебнется". К. Ньюмэн признавал, что работа в центре — очень сложная задача.

> Звонки поступают непрерывно, один за другим. Понятно, что, ответив на 150 звонков, трудно сохранять быстрый темп и быть искренне дружелюбным, говоря по телефону, особенно если ты проводишь однообразные операции. Однако успех нашей деятельности основывается именно на том, как будет принят каждый последующий звонок. И важнейшая часть моих обязанностей как руководителя состоит в том, чтобы создать атмосферу, в которой люди получали бы удовольствие от своего вклада в работу банка и могли искренне улыбаться, разговаривая по телефону А этого нельзя добиться в приказном порядке, люди должны прочувствовать это

Основная функция коммерческого отдела состояла в управлении данными для формирования персональных взаимоотношений с клиентами. Специалисты баз данных передавали информацию группе разработчиков новых продуктов и группе по установлению контактов, которые сообща выбирали и оптимизировали маркетинговые стратегии. Информационная база данных для менеджеров (Management Information Database — MIND) объединяла информацию обо всех проведенных операциях с динамическими характеристиками, что позволяло прогнозировать приобретение тем или иным клиентом следующего продукта банка. Эта база данных способствовала встречной продаже других финансовых услуг при подаче клиентами запросов на стандартные услуги и помогала максимально персонифицировать разговоры банковских представителей с клиентами.

Сильвия (БП): Здравствуйте, банк *First Direct*. Чем я могу вам помочь?

М-р Скотт (клиент): Добрый вечер, я хотел бы снять со счета некоторую сумму в американских долларах.

Сильвия: Сообщите, пожалуйста, ваш номер счета.

М-р Скотт: 58-395-123.

Сильвия: Спасибо. Пожалуйста, подождите на линии, пока я проверю кое-какую информацию в целях безопасности. Назовите, пожалуйста, третью цифру вашего пароля.

М-р Скотт: Пять.

Сильвия: А дата вашей свадьбы?

М-р Скотт: 14 февраля.

Сильвия: Спасибо, м-р Скотт. Какую сумму вы хотели бы снять со счета?

М-р Скотт: Точно пока не знаю. Я еду в Штаты на лыжный курорт. Не могли бы вы сказать мне, есть ли банкомат в Вэйле, штат Колорадо?

Сильвия: Побудьте минуту на линии, сэр, я выясню для вас эту информацию.

М-р Скотт: Спасибо.

Сильвия: Алло, в Вэйле есть банкомат для карточек Cirrus. Он находится в банке *First Interstate* на Редберд-Драйв, 38.

М-р Скотт: В таком случае, я возьму только 500 долларов наличными и буду пользоваться банкоматом.

Сильвия: Хорошо. Я подам заявку на 500 долларов. Следует ли мне дебетовать ваш чековый счет и отправить деньги заказным письмом на ваш домашний адрес?

М-р Скотт: Да, пожалуйста.

Сильвия: Спасибо, сэр. Вы получите деньги в течение трех дней. Мы вложим в письмо ордер, подтверждающий удержание этой суммы с вашего счета. Счастливого пути!

Несколькими неделями позже.

Питер (БП): Здравствуйте, банк *First Direct*. Чем я могу вам помочь?

М-р Скотт: Добрый вечер, я хотел бы провести оплату за услуги компании *British Gas*. Мой номер счета в *First Direct* — 58-395-123.

Питер: Спасибо. Пожалуйста, подождите немного, пока я проверю кое-какую информацию в целях безопасности. Назовите, пожалуйста, первую цифру вашего пароля.

М-р Скотт: Три.

Питер: Девичья фамилия вашей матери?

М-р Скотт: Брэдфорд.

Питер: Спасибо, м-р Скотт. Я с удовольствием проведу оплату в *British Gas*. Кстати, вы нашли банкомат *First Interstate* в Вэйле во время ваших лыжных каникул? Надеюсь, у вас не возникло никаких проблем.

Персонал и перспективы роста

Скоро банк *First Direct* стал крупнейшим частным работодателем в Лидсе; в начале 1996 года его персонал насчитывал больше 2400 служащих; к концу года их количество планировалось увеличить еще на 550 человек. Большую часть штата составляли служащие в возрасте от 20 до 40 лет. Женщины составляли около 69% персонала, а 24% составляли служащие, занятые неполный рабочий день. Круглосуточная служба секретарей-телефонисток, предоставляющая информацию о приеме на работу, непрерывно проводила набор персонала. Две комнаты для проведения переговоров, расположенные рядом с приемной в Арлингтоне, были оставлены специально для собеседований. Становилось все труднее нанимать на работу телефонных консультантов, поскольку Лидс стал центром подобных служб. (К 1996 году в Великобритании насчитывалось около 350 круглосуточных сервисных центров, работавших по телефону, в таких сферах, как розничная торговля, банковское дело и коммунальное обслуживание.) Руководители групп, проводящие собеседование и набирающие по 60 банковских представителей каждый месяц, искали доброжелательных людей, которые стремились поступить на работу в такую первоклассную организацию. Кроме того, *First Direct* пользовался репутацией предприятия, обеспечивающего всестороннюю подготовку своего персонала и предоставляющего различные льготы для своих работников, среди которых следует назвать ипотечное кредитование, разнообразные планы пенсионного обеспечения и 27-дневный отпуск.

Банковские представители, не имеющие опыта работы в банке, не допускались к работе с клиентами до тех пор, пока не проходили семинедельного курса обучения, проводимого 20 штатными преподавателями. Четыре недели из семи были посвящены изучению предлагаемых банком продуктов и коммуникационных систем. Кроме того, новички отрабатывали технику ведения телефонных переговоров — например, методику

управления голосом, регулирования его высоты и громкости для создания атмосферы доверия и конфиденциальности и т.д. Последние три недели были посвящены проведению ролевых игр, целью которых было развитие умения слушать собеседника и способности точно и эффективно получать и вводить информацию. Следует отметить, что четкий сценарий взаимодействия с клиентами существовал только для незначительной части разговора — для его начала и конца. Банковских представителей учили правильно выбирать манеру беседы и пользоваться соответствующими фразами. Для того чтобы получить диплом банковского представителя, за первые девять месяцев работы новичку необходимо было пройти в общем 54 внутренних теста (табл. 4).

Таблица 4. Программы подготовки служащих First Direct

Обслуживание клиентов	Продолжительность
Операции со счетами	7 недель
Работа во вспомогательном офисе	1 день
Работа с клиентами	1 день
Программа подготовки руководителей групп	**Продолжительность**
Наставничество и обратная связь	2 дня
Мотивация	2 дня
Эффективное руководство группой	3 дня
Распределение времени и расстановка приоритетов	2 дня
Формальный тренинг для менеджеров	**Продолжительность**
Навыки в консультировании	2 дня
Формирование группы	2 дня
Влияние и убеждение	2 дня
Различные формальные тренинговые курсы	**Продолжительность**
Умение представить новый продукт	1 день
Умение вести деловую документацию	1 день
Умение вести переговоры	2 дня
Умение давать оценку	2 дня

Источник: First Direct, Руководство по подготовке и развитию, май 1996 года.

Все банковские представители были разбиты на группы, члены которых работали посменно. Руководитель группы играл роль наставника и наблюдал за обслуживанием клиентов с помощью телевизионных экранов, чтобы убедиться, что все в порядке, и знать, не нуждается ли в помощи кто-либо из членов его группы. Если беседа с клиентом затягивалась, это было четким сигналом о возникновении проблемы или о недовольстве какого-либо клиента. Всего в двух сервисных центрах банка насчитывалось около 100 групп, которые носили такие забавные названия, как "Vernon's Vikings" ("Викинги Вернона"), "JJ and the Dinos" ("Джей-Джей и динозавры) и "Hard Time Lovers" ("Любители трудностей"). В группах регулярно проводились соревнования по объемам продаж, тематические дни и ознакомление с новыми продуктами, что позволяло объединить людей в сплоченный коллектив.

Уровень основной зарплаты определялся требованиями рынка и эффективностью, с которой служащие приобретают и развивают необходимые навыки, а не структурой выплат и штатным расписанием традиционных банков. Ежегодные оценочные рейтинги определяли кандидатов на получение премий по результатам деятельности, размер которых доходил до 5% от уровня годовой зарплаты Каждый год около 30% банковских представителей переходили на работу в другие отделы, например в отдел кредитования или в отдел предоставления ссуд. Прежде чем перейти в другой отдел, человек должен был проработать в компании 18 месяцев, чтобы пройти первоначальное обучение и познакомиться с коллективом. Возможности для карьерного роста позволили снизить текучесть кадров до 11%. В 1996 году 40% служащих банка работали в нем уже свыше 3 лет

Для предоставления качественного обслуживания клиентов персонал банка должен был работать круглосуточно По ночам частная охранная фирма охраняла выходы к автостоянкам и территорию возле банка. Ресторан банка работал семь дней в неделю с 7.00 до 21 00 и предлагал посетителям завтраки, обеды и ужины, а в круглосуточных торговых автоматах можно было бесплатно получить холодные и горячие напитки. Дневные центры по уходу за детьми, созданные в Арлингтоне и Стауртоне, были рассчитаны на одновременный прием до 150 малышей.

Маркетинговая стратегия

Менеджеры банка не ожидали, что банковское обслуживание исключительно по телефону настолько понравится практически всем клиентам. Руководство *First Direct* рассчитывало, что этот способ обслуживания привлечет в конечном счете до 10 млн. из 36 млн. клиентов других британских банков. Большая часть клиентов *First Direct* — это специалисты, руководители или высокопоставленные служащие в возрасте от 25 до 44 лет, проживающие в крупных городах страны. Исследование также показало, что около 50% клиентов *First Direct* имеют собственные персональные компьютеры, что вдвое больше среднерыночного показателя (табл. 5). Этих вечно занятых специалистов привлекла быстрота и удобство банковского обслуживания по телефону, а активное использование клиентами различных банковских услуг привело к повышению рентабельности *First Direct*. Журналист *New York Times* написал по этому поводу следующее.

> Средний остаток на счетах *First Direct* в десять раз выше, чем в *Midland*, в то время как общий уровень затрат — на 61% ниже В целом *First Direct* зарабатывает деньги на 60% своих клиентов, в то время как средний показатель для британских банков составляет 40% (3 сентября 1995 года)

Банк *First Direct* неоднократно получал высшую оценку по рейтингу журнала *Which?* как лучшее, с точки зрения клиентов, банковское предприятие, специализирующееся на розничных операциях. В 1995 году он был удостоен приза, учрежденного изданиями *Unisys* и *Sunday Times*, за выдающиеся успехи в качестве обслуживания в сфере финансовых услуг, а также отмечен как победитель в своей отрасли в целом. Торговая марка *First Direct*, казалось, была окружена ореолом отличного сервиса; так, например, исследование показало, что клиенты банка были в два раза больше удовлетворены работой его системы банкоматов, чем клиенты банка *Midland*, хотя эти банки пользовались одной и той же системой.

Таблица 5. Сравнительная характеристика клиентов *First Direct* и клиентов остальных британских банков

Возраст	Клиенты *First Direct*, %	Клиенты других британских банков, %
15–19 лет	1	9
20–24	3	6
25–34	33	20
35–44	32	17
45–54	22	16
55–64	9	13
старше 65	0	19
Пол		
Мужчины	50	49
Женщины	50	51
Социально-экономическая группа		
AB	46	19
C1	36	29
C2	12	23
DE	6	29

Характеристика британских социально-экономических групп

Группа	Социальное положение	Занимаемые должности
A	Крупная буржуазия	Высокопоставленные руководители, администраторы или специалисты
B	Средняя буржуазия	Руководители, администраторы или специалисты среднего звена
C1	Мелкая буржуазия	Руководители низового звена, офисные служащие, администраторы или специалисты
C2	Квалифицированный рабочий класс	Рабочие, занятые квалифицированным ручным трудом
D	Рабочий класс	Неквалифицированные и недостаточно квалифицированные работники физического труда
E	Беднейшие слои населения	Пенсионеры или вдовы, временные и неквалифицированные рабочие или рабочие низшего разряда

Источник Исследование, проведенное банком *First Direct*, январь 1996 года; сбор статистических данных на местах, ноябрь 1995 – январь 1996 года, Исследование, проведенное компанией *Financial Research*, апрель–сентябрь 1996 года

Среди полного диапазона традиционных банковских услуг (табл. 6) *First Direct* предлагал своим клиентам чековый процентный счет, обеспечивающий возможность автоматического беспроцентного превышения кредита на 250 фунтов стерлингов и снятия со счета 500 фунтов стерлингов в день при условии наличия этих средств на счету. Однако в случае, если клиент превышал сумму разрешенного кредита, плата за кредит начинала быстро расти. *First Direct* стимулировал клиентов максимально увеличивать краткосрочную прибыль за счет частого перевода денег с чековых счетов на различные сберегательные счета и обратно. За проведение основных операций *First Direct* платы не взимал. В рекламе банка говорилось о том, что экономия в результате отсутствия у *First Direct* филиалов в полной мере используется в интересах клиентов. Даже по кредитной карточке Visa не предусматривались ежегодные взносы и предлагался 56-дневный беспроцентный кредит и бесплатное страхование от несчастных случаев во время путешествий. *First Direct* также предлагал более выгодные процентные ставки по закладным, индивидуальным займам и кредитным карточкам Visa (табл. 7).

Таблица 6. Продукты и услуги, предлагаемые банком *First Direct*

Тип	Продукт	Характеристики
Чек	Процентный чековый счет	Приносит процентную прибыль, ежегодный взнос не предусмотрен, автоматическое предоставление беспроцентного кредита в размере 250 фунтов стерлингов, автоматические платежи по счетам
Платежные и кредитные карточки	Платежная карточка *First Direct*	Кредитная карточка с гарантированным чековым счетом на 100 фунтов стерлингов, возможность ежедневного снятия со счета 500 фунтов стерлингов в 7000 банкоматов, доступ к сети Switch*, доступ к сетям банкоматов Cirrus и Maestro
	Карточка Visa	Отсутствие годового сбора, 56-дневный беспроцентный кредит, возможность ежедневного снятия со счета 500 фунтов стерлингов, программа начисления призовых очков членам системы VISA
Сбережения и инвестиции	Сберегательный счет с высокой процентной ставкой	Возможность неограниченного снятия средств со счета
	60-дневные счета	Минимальная сумма вклада – 2500 фунтов стерлингов, уведомление за 60 дней до снятия средств со счета
	Сберегательный счет с фиксированной процентной ставкой	–
	Депозитный счет	Минимальная сумма вклада – 5000 фунтов стерлингов

Окончание табл. 6

Тип	Продукт	Характеристики
	Сберегательный счет, не облагаемый налогом	–
	Персональное планирование инвестиционной деятельности клиентов	Среднесрочные и долгосрочные инвестиции в ценных бумагах, освобожденные от уплаты налогов
	Купля-продажа акций	Покупка или продажа акций на Лондонской фондовой бирже
	Сберегательный счет, предполагающий начисление высоких процентов	Высокие процентные ставки по счетам, остатки на которых превышают 1000 фунтов стерлингов, одно бесплатное снятие наличных или перевод денег со счета в квартал
	Финансовое планирование	Консультации по индивидуальному финансовому планированию для клиентов
Закладные	Закладные с плавающей процентной ставкой	Финансирование сроком на 25 лет 80% покупной цены
	Ссуда на переустройство дома	–
	Ссуда под выпуск акций	Финансирование на сумму от 3000 фунтов стерлингов, 95% стоимости дома
Ссуды	Гибкая ссуда	Кредитная линия, предполагающая предоставление кредитов на сумму от 500 до 10000 фунтов стерлингов с плавающей процентной ставкой
	Индивидуальный заем	–
Страхование	Страхование автомобилей	–
	Страхование жизни	–
	Страхование дома	–
Услуги для путешественников	Иностранная валюта, дорожные чеки	Доставка на дом в течение 24 часов
	Страхование туристов	Индивидуальное страховое покрытие в течение 12 месяцев

* Электронная платежная карточка Switch была выпущена в октябре 1988 года консорциумом трех банков: *Midland Bank*, *National Westminster Bank* и *Royal Bank of Scotland*. С ее помощью клиенты могли оплачивать покупки, сделанные в британских супермаркетах, на автозаправочных станциях и в магазинах, входящих в сеть Switch.

Источник. Проспекты *First Direct*, март 1996 года.

ТАБЛИЦА 7. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК *FIRST DIRECT* И ДРУГИХ БРИТАНСКИХ БАНКОВ

Кредитная карточка Visa

	NatWest	Lloyds	Royal Bank of Scotland	Barclays	First Direct
Кредитная карточка	Access/Visa	Access	Visa	Barclaycard	Visa
Годовая процентная ставка	22,9%	22%	21,7%	21,6%	19,5%
Ежегодный взнос (фунтов стерлингов)	12	12	10	10	Отсутствует

Источник. First Direct, февраль 1996 года.

Закладные с плавающей процентной ставкой

	NatWest	Alliance & Leicester	Halifax	Abbey National	Barclays	First Direct
Процентная ставка	6,99%	6,99%	6,99%	7,04%	6,99%	6,69%
Годовая процентная ставка	7,20%	7,20%	7,20%	7,30%	7,20%	6,90%

Источник. First Direct, март 1996 года.

В то время как британские банки большей частью предлагали оформление закладных весной, а ссуды на покупку автомобиля в июле, *First Direct* предпочитал рассылать клиентам информацию только тогда, когда они в ней нуждались. После того как в марте 1995 года *First Direct* расширил перечень предоставляемых услуг, прибавив к страхованию жизни и дома страхование автомобилей, он перешел к стратегии так называемой "ненавязчивой рекламы". Банковские представители активно занялись сбором информации о времени возобновления автомобильных страховок клиентов и занесением ее в клиентскую базу данных. По мере приближения времени возобновления страховки клиенты получали от *First Direct* предложение по почте или по телефону.

Стратегия коммуникаций

Маркетологи стремились донести до потребителей идею, что *First Direct* предлагает упрощенный метод банковского обслуживания, как нельзя лучше подходящий к стилю жизни его клиентов. Мэтью Хиггинз, менеджер по рыночному планированию, пояснил этот подход следующим образом.

> Люди не считают банки главной частью своей жизни. Мы стремимся представлять *First Direct* как деятельность, которая ведется ими как бы "на заднем плане". Никакой банк не должен постоянно занимать умы своих клиентов Идея создания *First Direct* заключается в эффективности, простоте использования и доступности услуг этого банка. Клиент просто связывается с *First Direct*, после чего вешает трубку и занимается чем-то более интересным для него

Цель первоначальной чрезвычайно агрессивной рекламной кампании *First Direct* заключалась в проникновении на вялый и инертный рынок, для чего ему надо было заставить людей перейти на обслуживание в другой банк. Это была очень сложная задача, поскольку, как говорится в известном анекдоте, британцы скорее изменят своим

супругам, чем поменяют банк. Но тщательно подготовленная "пусковая" рекламная кампания помогла *First Direct* громко заявить о себе на переполненном рынке финансовых услуг. В 1991 году *First Direct* поручил американскому рекламному агентству *Chiat Day* вложить 3 млн. фунтов стерлингов в создание телевизионной рекламы, в которой рассказывалось о том, насколько клиенты *First Direct* довольны работой нового телефонного банка. К сожалению, проведенная кампания оказалась не в состоянии сформировать узнаваемую марку *First Direct*, после чего банк на протяжении трех лет не выходил в эфир, ища принципиально новых решений. Однако телевизионная рекламная кампания 1995 года также потерпела неудачу — она не смогла донести до потребителей идею о гармонии банковского обслуживания и стиля жизни.

С 1991 по 1995 год банк почти постоянно прибегал к помощи печатных органов для привлечения новых клиентов, предлагая им высококачественное обслуживание без какой-либо дополнительной платы. Поскольку конкуренция становилась все сильнее, в 1993 году рекламное агентство *Chiat Day* начало новую рекламную кампанию в прессе, которая была направлена на дифференциацию пионера отрасли среди других новых участников рынка. Одновременно с этим *First Direct* разослал по почте проспекты, в которых описывались принципы работы телефонных банков, широкому кругу лиц с доходом выше среднего уровня. Почтовая рассылка в сочетании с печатной рекламой привели к поступлению огромного количества запросов со стороны клиентов. Не имея возможности удовлетворить столь большой спрос, *First Direct* прекратил рекламную кампанию, стремясь сохранить высокий уровень обслуживания.

И наконец в 1996 году *First Direct* обратился к *WCRS*, крупной международной сети рекламных агентств, входящей в состав корпорации *EURO-RSCG*. Вместе они пришли к выводу о необходимости разработки более последовательного подхода к формированию торговой марки *First Direct*. *WCRS* имела отличную репутацию благодаря успеху при формировании марки для таких клиентов, как автомобилестроительная компания *BMW* и производитель мобильных телефонов *Orange*. В результате лишь в 1996 году телевизионная реклама смогла четко донести до потребителей идею и отличительные особенности банковского обслуживания в *First Direct*. Рекламная кампания под лозунгом "Назовите одно достоинство вашего банка", включавшая два шестинедельных раунда демонстрации роликов с января по апрель 1996 года, подчеркнула преимущества *First Direct* и переманила множество разочарованных клиентов его банков-конкурентов. На рекламную кампанию, включавшую в себя рекламу на телевидении, радио, в прессе, а также с помощью почтовой рассылки, было затрачено 7 млн. фунтов стерлингов, и она достигла своей цели, повысив осведомленность целевой аудитории потребителей о торговой марке *First Direct* с 30 до 45% (рис. 2).

Стиль управления, организация и культура

В феврале 1996 года Кевин Ньюмэн провел реструктуризацию и поделил свое предприятие на пять подразделений, действующих как отдельные центры получения прибыли: банковское дело, сбережения и инвестиции, ссуды, страхование и ипотечное кредитование. Функция менеджмента продуктов была передана из коммерческого отдела в интегрированные в единую систему операционные подразделения, ставшие сердцем предприятия. После создания такой структуры каждое подразделение могло напрямую привлекать клиентов. Начальники всех отделов банка подчинялись Ричарду Раштону, который непосредственно руководил также деятельностью банковского подразделения, в том числе сервисным телефонным центром, группой по привлечению новых клиентов, отделом связи с клиентами, консультационной службой и отделом планирования. Все основные вспомогательные службы, такие как информационно-

технологический, финансовый, операционный, коммерческий и кредитный отделы, а также отдел кадров и подготовки персонала, в эту структуру не входили.

Назовите одно достоинство вашего банка

Вас не отсылают от одного к другому служащему, когда вы хотите открыть новый счет

Мне нравится то, что они круглосуточно отвечают на звонки

Я был одним из их первых клиентов, а теперь их клиентура насчитывает полмиллиона

Я могу оплатить свои счета по телефону

Они всегда внимательно выслушивают ваши просьбы

Не нужно стоять в очереди

Куда бы я ни поехал, я всегда смогу получить наличные

Нет никаких преград

Мне не нужно наряжаться, чтобы пойти в банк

Обслуживание очень простое

Они никогда не спят

Свобода

Рис. 2. Рекламные слоганы *First Direct*, телевизионная рекламная кампания 1996 года.

Источник Телевизионная рекламная кампания *First Direct* 1996 года — каждый ролик (продолжительностью от 10 до 20 секунд) был посвящен одному из вышеприведенных на рисунке слоганов, которые представляли собой ответы на просьбу "Назовите одно достоинство вашего банка".

Широко известный своими передовыми методами управления, *First Direct* привлек множество высококвалифицированных менеджеров, причем только 50% из них имели опыт работы в банковской сфере. В подчинении у Ньюмэна было шесть директоров: начальники коммерческого и финансового отделов, отдела по обслуживанию клиентов, отдела информационных технологий, отдела кадров и кредитного отдела. Их основной задачей была разработка стратегии и развитие профессиональных и личных качеств персонала, а Ньюмэн общался непосредственно с их подчиненными только

по производственным вопросам. В организации насчитывалось 30 основных функций, и личная ответственность и компетентность имели при их определении намного большее значение, чем официальный круг должностных обязанностей. Хотя *First Direct* работал круглосуточно, график работы большинства менеджеров был традиционным — с 8.00 до 18.00, причем значительную часть этого времени они проводили в отделах, там, где они могли из первых рук получить нужную информацию и представление об уровне обслуживания. В отличие от традиционных британских банков, служащие *First Direct* в основном называли друг друга по имени и обедали в одном и том же кафетерии. Ньюмэн твердо верил, что директор банка должен подавать пример отношения к работе и поведения в организации; единственной его привилегией была служебная машина.

Всех служащих, входивших в вестибюль каждого здания банка, встречал плакат, на котором была сформулирована миссия банка.

Наша цель: быть лучшими в сфере индивидуального банковского обслуживания.

В чем наше новаторство: мы первый круглосуточный банк, предоставляющий индивидуальные банковские услуги исключительно по телефону.

Наши достижения: мы самый быстрорастущий банк Великобритании.

Мнение клиентов: у нас самые удовлетворенные клиенты среди банков Великобритании.

Еще раньше банк *First Direct* сформулировал пять ключевых ценностей своего бизнеса — быстрая реакция на изменения потребностей клиентов, открытость для новых идей, качественное обслуживание с первого раза, уважение и сотрудничество, — которые стали основой его программы подготовки персонала и были приняты всеми служащими банка. Такой настрой способствовал тому, что сотрудники чувствовали себя частью чего-то особенного, необычного, что не замедлило сказаться на том, какое впечатление они производили на клиентов, работая с ними по телефону. В 1996 году было внесено предложение о найме нового управленческого персонала и сразу за этим была принята шестая основная ценность, "*кайзен*", или постоянное совершенствование. Чтобы вся организация сконцентрировалась на постоянных инновациях, специалисты отдела по внутренним коммуникациям ввели в банке тематический день, когда все здание оформлялось желтым цветом — цветом "*кайзена*", а сотрудники надевали футболки, расписанные разноцветными фломастерами; считалось, что это пробудит их творческие способности.

Задачи, которые предстоит решить

Уже через семь лет *First Direct* начал оказывать значительное влияние на банковскую отрасль в целом и обрел мировую известность в сфере банковского обслуживания по телефону. В 1996 году очень многие банки и строительные общества уже предлагали своим клиентам тот или иной вариант прямого доступа. Так, страховая компания *Direct Line* расширила перечень своих услуг, включив в него предоставление ссуд, выдачу закладных и открытие сберегательных счетов для двух миллионов владельцев ее страховых полисов. Кроме того, со временем конкуренция перестала ограничиваться банками, строительными обществами или страховыми компаниями. Так, компания *Virgin Direct*, основанная в марте 1995 года Ричардом Брэнсоном, вскоре предложила клиентам сберегательные планы и недорогие планы страхования жизни по телефону. Даже сеть розничных магазинов *Marks & Spencer* в начале 1995 года начала предлагать своим клиентам услуги по страхованию жизни.

First Direct приходилось постоянно работать в атмосфере высокого напряжения, чтобы придерживаться оптимального соотношения качества и цены своих услуг и не потерять клиентов, которым может не понравиться очень быстрый рост банка. При этом, чтобы достичь поставленной цели — иметь к 2000 году миллион клиентов, — банку необходимо было привлечь еще 400 тысяч новых клиентов. Кроме того, в *First Direct* признавали, что нынешние методы управления банком в будущем могут стать неэффективными. Руководство задавалось вопросом, как сохранить все сильные стороны предприятия и его новаторский дух, если ожидается, что в следующие пять лет его штат вырастет до 10 тысяч служащих, которые будут работать в четырех-пяти разных местах.

Критики обвиняли *First Direct* в том, что он не поспевает за темпами развития новейших банковских технологий, поскольку банк не предлагал своим клиентам возможностей электронного банковского обслуживания с помощью персонального компьютера. Они отмечали, что такой дополнительный канал повысил бы удобство пользования банковскими услугами и в то же время снизил бы издержки на проведение операций. Следует отметить, что определенная часть клиентов *First Direct* действительно интересовалась перспективой доступа к своим счетам с помощью компьютера. Однако, хотя в конце 1995 года банковская группа *HSBC Group* подписала соглашение с корпорацией *Microsoft*, *First Direct* планировал ввести электронное банковское обслуживание не раньше 1997 года. Ньюмэн так объяснил свою позицию по этому вопросу.

> Наши способы распределения услуг постоянно меняются; в настоящее время мы считаем, что это должно быть личное общение с клиентом по телефону. Верим ли мы, что в ближайшие десять лет люди начнут активно пользоваться электронным банковским обслуживанием? Нас не слишком беспокоит, насколько быстро и какие именно способы выберут наши клиенты для того, чтобы иметь доступ ко всем или к некоторым электронным банковским услугам. Основные для нас следующие вопросы: какова будет роль банка в этом случае и каким образом мы обеспечим себе конкурентное преимущество в этой среде? Мы всегда должны помнить о том, что нашими "моментами истины" являются телефонные контакты клиентов с банковскими представителями. При доступе через персональный компьютер эти контакты невозможны, что ограничивает наши возможности и преимущества. И в электронном мире создание ценности останется главной задачей *First Direct*. Мы склонны считать, что занимаемся не столько банковской деятельностью, сколько распределением услуг. Просто наша сфера деятельности – это сбыт финансовых продуктов.

ВОПРОСЫ

1. Какие факторы позволяют банку формировать и поддерживать хорошие взаимоотношения со своими клиентами? Дайте оценку эффективности *First Direct* относительно этих факторов.
2. Какую роль играют информационные технологии и служащие в стратегии формирования взаимоотношений *First Direct* с клиентами?
3. С какими проблемами сталкивается *First Direct*, стремясь удержать существующих клиентов и привлечь новых, и какие благоприятные возможности он имеет для этого?
4. Перечислите все "за" и "против" перехода *First Direct* к предоставлению электронных банковских услуг с помощью персонального компьютера. Как это скажется на взаимоотношениях банка с клиентами?
5. Согласны ли вы с заявлением Кевина Ньюмэна о том, что банк "занимается не столько банковской деятельностью, сколько распределением услуг"? Объясните свою точку зрения.
6. Что следовало бы предпринять К. Ньюмэну?

VerticalNet

Дас Нараяндас*

Я работаю в самой быстрорастущей компании в самом быстрорастущем секторе самого быстрорастущего средства массовой информации.

Такими словами описал свою работу Марк Уолш, главный исполнительный директор компании *VerticalNet* (www.verticalnet.com). На октябрь 1999 года компания *VerticalNet* была крупнейшим создателем целевых вертикальных торговых корпоративных объединений в Internet (подробная информация приведена ниже). Компания владела и управляла работой примерно 50 специализированных отраслевых Web-сайтов, которые ежемесячно посещало свыше двух миллионов человек из разных стран мира. В дополнение к стабильному финансовому положению *VerticalNet* быстро создала марочное имя в новой отрасли электронной коммерции. После притока в компанию значительных средств, собранных Международной организацией за прогресс (International Progress Organization — IPO) в мае 1999 года, и после конвертирования долга, составлявшего на конец лета 1999 года 115 млн. долл., М. Уолш приступил к тщательному планированию мероприятий, которые позволили бы обеспечить оптимальный баланс между естественным ростом компании и запланированными ею приобретениями и альянсами.

Объединения VerticalNet

VerticalNet, Inc. (www.verticalnet.com) владела и управляла деятельностью более чем 50 Web-сайтов по разным отраслям промышленности. Эти электронные корпоративные объединения, которые получили название "вертикальные торговые объединения", стали для пользователей источниками всесторонней информации и обеспечивают им возможность для взаимодействия и электронной коммерции. Они поделены на 10 групп.

Группа передовых технологий

Aerospace online (aerospaceonline.com) обслуживала инженеров, менеджеров, государственных чиновников и консультантов в авиационно-космической отрасли.

---

* Профессор Дас Нараяндас подготовил этот случай из практики как основу для групповой дискуссии, а не как иллюстрацию эффективного и неэффективного решения административных проблем. Copyright © 2000 *President and Fellows*, Harvard College.

ComputerOEM online (computeroemonline.com) занималась проектированием и производством компьютеров и компьютеризированных электронных устройств.

Embedded technology online (embeddedtechnology.com) занималась разработкой и изготовлением различных систем, компьютеров, элементов управления, программного обеспечения и устройств.

Medical design online (medicaldesignonline.com) занималась проектированием, производством и поставкой медицинского оборудования.

Plant automation online (plantautomation.com) специализировалась на разработках аппаратного и программного обеспечения, используемого в промышленном производстве, включая робототехнику и автоматизированные системы управления.

Tests and measurements online (testandmeasurement.com) занималась проектированием, производством и поставкой тестового и измерительного оборудования, приборов для сбора и анализа данных и контрольно-измерительной аппаратуры.

Коммуникационная группа

Digital broadcasting online (digitalbroadcasting.com) обслуживала менеджеров по радиовещательным, кабельным, спутниковым и телекоммуникационным системам, инженеров, консультантов и разработчиков программного обеспечения, специализирующихся в цифровом телевидении.

Fiber optics online (fiberopticsonline.com) занималась проектированием и изготовлением оптико-волоконных сетей и сетевых компонентов.

Photonics online (photonicsonline.com) занималась проектированием и изготовлением лазеров, оптики, оптоэлектроники, оптико-волоконных кабелей и электронно-оптических преобразователей.

RF Globalnet (rfglobalnet.com) — это информационный и образовательный центр, а также книжный магазин, в котором можно приобрести литературу по любительской радиосвязи, беспроводной связи и ультракоротким волнам.

Premises networks (premisesnetworks.com) — разработка и администрирование оборудования и сетевых инфраструктур.

Wireless online (wirelessonline.com) занималась проектированием и разработкой коммуникационных систем и оборудования в беспроволочной связи.

Группа охраны окружающей среды

Electricity online (electricnet.com) всесторонне освещала тему передачи и распределения, торговли и объединения энергетических услуг, а также служб, работающих в электронной коммерции, таких как аукционы по продаже оборудования и электронные промышленные закупки.

Pollution online (pollutiononline.com) занималась контролем промышленного загрязнения окружающей среды.

Public works online (publicworks.com) обслуживала общественные работы и муниципальные службы.

Water online (wateronline.com) — вопросы городского водоснабжения и водоочистки.

Power online (poweronline.com) занималась вопросами производства электроэнергии, отмены государственного контроля над энергосистемами общего пользования, контроля над выпуском бумажных денег, альтернативных видов топлива и правовыми вопросами в электроэнергетике.

Safety online (saf etyonline. com) занималась техникой безопасности на производстве и защитой окружающей среды.
Solid waste online (solidwaste. com) — утилизация твердых отходов. Pulp and paper online (pulpandpaperonline.com) специализировалась на производстве, обработке и очистке целлюлозы и бумаги.
Группа продовольственных товаров и упаковки
Bakery online (bakeryonline.com) занималась вопросами производства и поставки ингредиентов для выпечки.
Beverage online (beveragoonline. com) - производство и поставки оборудования, используемого для изготовления безалкагольных напитков.
Dairy networks online (dairynetwork.com)— производство, закупки и распределение молочных продуктов.
Food ingredients online (foodingredientsonline.com) - производство и переработка компонентов пищевых продуктов.
Meat and poultry online (meatandpoultryonline .com) - производство, закупки и распределение мясных продуктов и продуктов из мяса домашней птицы. Packaging networks online (packagingnetwork. com) занималась вопросами производства, закупок, разработки и маркетинга упаковки для потребительских и промышленных товаров.
Группа пищевой промышленности и гостиничного хозяйства
E-hospitality online (e-hospitality. com) предоставляла информацию о туристических агентствах и гостиницах для руководителей корпораций, менеджеров и начальников отделов питания международных сетей гостиниц и курортов, а также шеф-поваров, владельцев частных гостиниц и поставщиков.
Food services online (f oodservicecentral. com) занималась вопросами приготовления различных блюд и услуг, связанных с общественным питанием.
Группа охраны здоровья _____
Dentistry online (e-dental. com) занималась вопросами обслуживания для стоматологии и гигиены полости рта.
Hospital networks online (Hospital Network.com) обслуживала профессиональных администраторов больниц. Nurses online (nurses. com) обслуживала медсестер и фельдшеров.
Группа металлургии и металлообработки_____
Dentistry online (e-dental. com) занималась вопросами обслуживания для стоматологии и гигиены полости рта.
Hospital networks online (Hospital Network.com) обслуживала профессиональных администраторов больниц.
Nurses online (nurses. com) обслуживала медсестер и фельдшеров. Machine tools online (machinetoolsonlme. com) Surfacing/finishing online (Surfacef inishing. com)

Metrology online (metrologyworld.com)

Tooling online (toolingonline.com)

Группа промышленной переработки

Chemical online (chemicalonline.com) занималась производством и переработкой химикатов.

Semiconductor online (semiconductoronline.com) занималась вопросами производства, использования и переработки элементов для полупроводников.

Hydrocarbon online (hydrocarbononline.com) — переработка углеводородов и нефтехимических продуктов.

Pharmaceuticals online (pharmaceuticalonline.com) — разработка, оформление и производство фармацевтических препаратов.

Adhesives and sealants online (adhesivesandsealants.com) занималась вопросами разработки, изготовления и производства клейких, цементирующих и уплотняющих материалов.

Food online (foodonline.com) — производство и переработка пищевых продуктов.

Oil and gas online (oilandgasonline.com) специализировалась на поиске месторождений и добыче нефти и газа.

Paint and coatings online (paintandcoatings.com) — разработка и производство лакокрасочных покрытий, типографских красок и толстопленочных проводников для печати.

Научная группа

Bioresearch online (bioresearchonline.com) предоставляла информацию о биологических исследованиях и науках о разных формах жизни, в том числе о новых лекарствах и об исследованиях и разработках, выполненных в сотрудничестве университетами разных стран мира.

Laboratory networks online (laboratorynetwork.com) занималась вопросами разработки и производства лабораторного оборудования, химических препаратов и вспомогательных материалов.

Drug discovery online (drugdiscoveryonline.com) занималась созданием новых лекарственных препаратов и их разработкой на начальных этапах.

Группа сервиса

Property and casualty online (propertyandcasualty.com) занималась вопросами страхования имущества и от несчастных случаев.

Human resources online (HR Hub.com) занималась вопросами поиска работы и подбора персонала.

Источник. Архивы компании.

Марк Уолш не хотел, чтобы его фирма столкнулась с классической управленческой проблемой, состоящей в "слишком сильной и слишком быстрой диверсификации". В то же время он стремился, чтобы компания *VerticalNet* с выгодой использовала свои преимущества первопроходца в отрасли и укрепила свои позиции, максимально увеличив количество вертикальных объединений под своей крышей. "Для нас очень важно, — объяснил Уолш, — суметь воспользоваться возможностями в коммерческой электронной коммерции прежде, чем это сделает кто-либо другой. Я твердо верю в то, что каждый

первопроходец в том или ином бизнесе имеет определенные преимущества. Но мой опыт работы в компании *AOL* показал, что простого выхода на рынок, как правило, недостаточно. Необходимо также правильно воспользоваться возможностями для улучшения экономических показателей и суметь достичь эффекта масштаба".

Марк Уолш хотел также убедиться в эффективности недавнего изменения стратегии *VerticalNet*, заключавшегося в переходе от использования информационного содержания для создания торговых объединений к попытке интеграции различных видов электронной коммерции для повышения ценности этих объединений. Г-н Уолш по этому поводу сказал следующее.

До недавнего времени считалось, что фирмы могут специализироваться лишь на каком-то определенном участке Internet-пространства. Достаточно взглянуть на некоторые современные модели на базе Internet, лидирующие в корпоративной электронной коммерции. Мы начали с построения объединений на основе информационного содержания. Компании Ariba и Commerce One специализировались на разработке программного обеспечения, позволяющего крупным промышленным компаниям более эффективно организовать процесс закупок продукции у поставщиков. Компания Chemdex организовала торговлю на базе каталога научным инструментарием и оборудованием, став центром, через который квалифицированные покупатели и продавцы торгуют продукцией, используемой для производства товаров широкого потребления. Компания Tradex занялась разработкой программного обеспечения и систем для других участников рынка, заинтересованных в организации обмена продуктами. Компании iMark com и Adauctions com воспользовались моделями аукционов для продажи бывшего в употреблении капитального оборудования и "скоропортящихся" товарно-материальных запасов, используемых в рекламной индустрии.

Сегодня в среде, в которой действует большинство этих фирм, границы между ними вдруг начали быстро стираться. Сейчас все хотят заниматься всем сразу: подбирать информацию, сводить вместе покупателей и продавцов, способствовать проведению операций, формировать взаимоотношения и т.д.

Блэр Лакорт, главный вице-президент по корпоративной стратегии компании *VerticalNet*, по этому поводу добавил.

Ожидается, что в течение последующих трех-четырех лет мир электронной корпоративной коммерции будет стремительно расти (на рис 1 представлен прогноз относительно этого процесса). Но в то же время мы ожидаем, что в этой зарождающейся индустрии произойдут естественные, но довольно болезненные эволюционные изменения. Выживут лишь сильнейшие и наиболее приспособленные, и мы хотим убедиться в том, что входим в эту группу. Мы также хотим обеспечить себе достаточно прочные позиции в этой истощающей игре.

Марк Уолш также заявил.

Я хочу, чтобы все мы придерживались подхода, основанного на следующих трех принципах: информационное содержание – статьи, написанные квалифицированными отраслевыми экспертами, объединение – сеть, с помощью которой специалисты из различных отраслей промышленности могли бы выходить на сайты, получать информацию и искать работу; коммерция – специализированная среда, благодаря которой покупатели и продавцы могут заключать сделки и проводить операции (на рис. 2 наглядно представлена планируемая стратегия роста компании VerticalNet).

В мире, в котором практически любой бизнес-план, на первых трех страницах которого есть такие слова, как "Internet", "корпоративный" и "участник финансового рынка", по всей вероятности, тем или иным образом обязательно профинансируют, мы ожидаем столкнуться с большим количеством конкурентов, не все из которых осознают, насколько сложны коммерческие рынки. А все мы отлично знаем, что происходит, когда сталкиваешься с непрофессиональными конкурентами. Моя задача заключается в том, чтобы подготовить команду менеджеров и позаботиться о том, чтобы мы выдержали натиск как умудренных опытом, так и новых, но преуспевающих конкурентов.

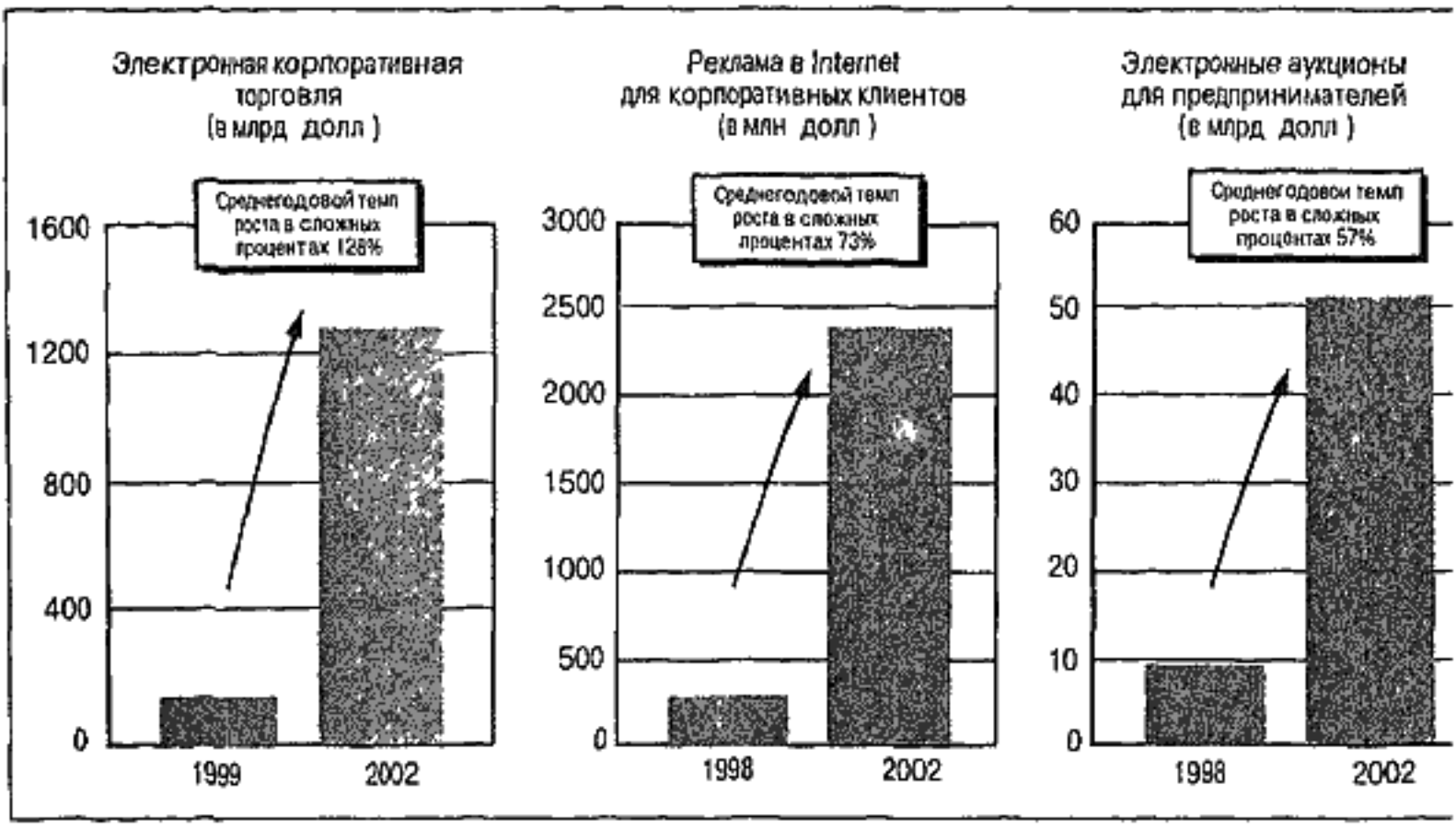


Рис. 1. Прогнозы относительно роста количества корпоративных аукционов и рекламы до 2002 года
Источник Исследования компании *Forester*

Немного истории

Размышляя о первых этапах истории Internet, М. Уолш отметил следующее.

Хотя Internet появилась сравнительно недавно из ее истории можно извлечь множество ценных уроков Вспомните, что стало с первыми участниками рынка провайдеров Internet-услуг *Genie*, *CompuServe*, *Delphi* и *Prodigy* – в свое время все эти компании были настоящими лидерами в этой отрасли Они были богаты, состояли из множества подразделений и использовали самые передовые технологии Они были созданы инженерами и предназначались для инженеров Затем на рынок вышла компания *AOL* со своим простым для пользователя графическим интерфейсом, непрограммируемыми устройствами ввода-вывода, удобной и четкой системой ценообразования и быстро признанным стандартом качества Проанализировав, какие компании остались на рынке, читатель сразу поймет, какая из этих двух стратегий оказалась более эффективной Простота и забота о своей репутации у клиентов всегда были и остаются залогом успеха

То же самое сейчас наблюдается в корпоративной коммерции Со стороны покупателей первые рисковые предприятия здесь создавались крупными промышленными компаниями Для управления закупочными процессами эти компании пользовались закрытыми частными системами Цель их была абсолютно классической "управление и контроль" Все операции в сети были защищены так называемыми брандмауэрами (аппаратно-программные средства межсетевой защиты – *Прим перев*) и предельно конфиденциальны Системы были разработаны так, чтобы предотвратить заказ вороватым служащим даже коробки канцелярских скрепок стоимостью в один доллар у неутвержденного поставщика Мы же считаем, что Internet – это не орудие власти Она предоставляет покупателям различные возможности, а не сковывает их Мы акцентируем внимание на создании простых, открытых и легко настраиваемых сайтов для покупателей, которые станут составными частями наших вертикальных объединении

■ Этап 1 Витрины электронных магазинов (1998 год и раньше)

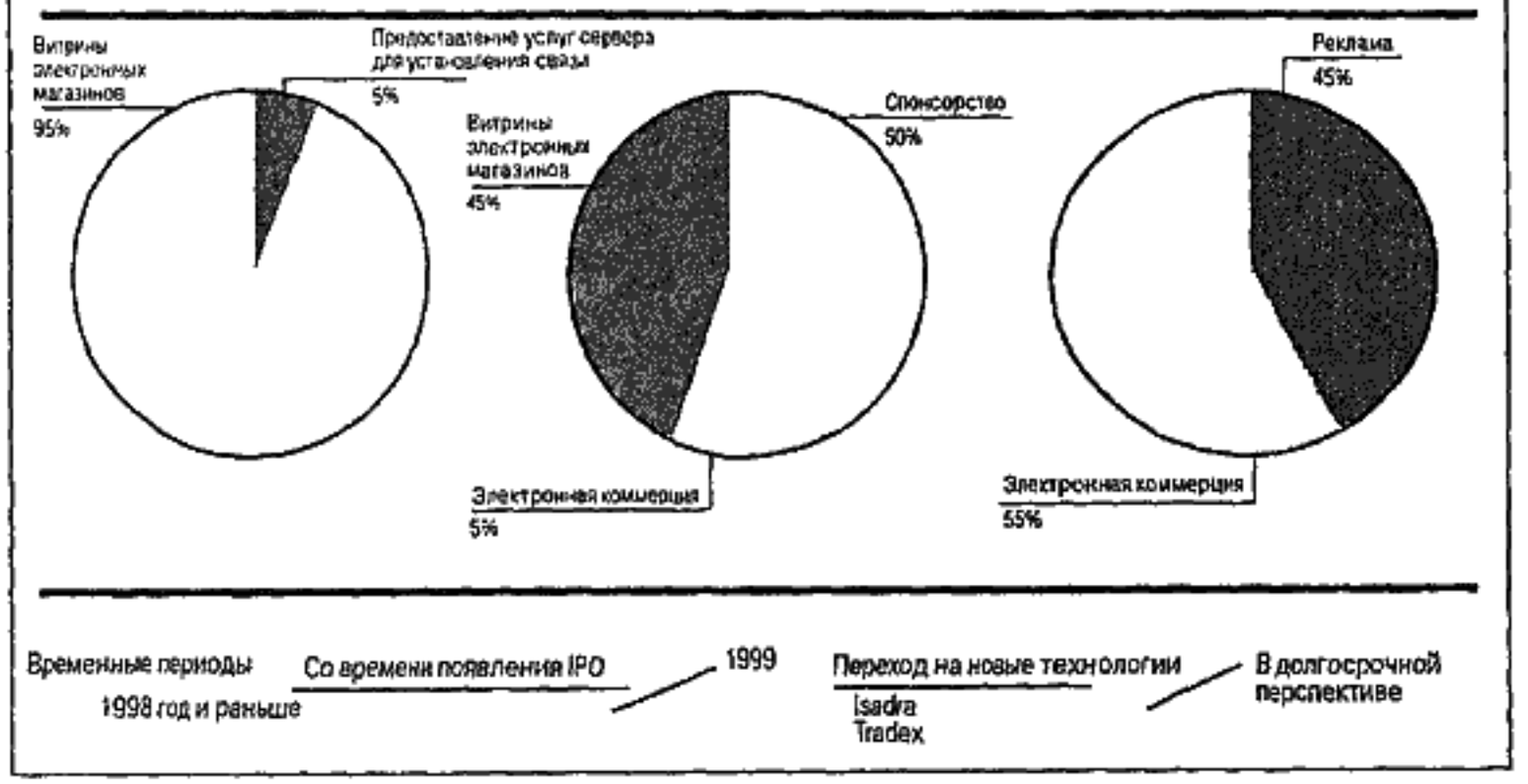
- Электронная витрина по цене 6 долл в год
- Партнер по маркетингу для производителей
- Партнер предоставляющий поставщикам услуги Internet в режиме пригодном для использования без дополнительной отладки

■ Этап 2 Витрины электронных магазинов и спонсорство (со времени появления IPO) + % от каждой операции

- Открытие электронного книжного магазина и магазина программного обеспечения
- Открытие электронных аукционов
- Открытие центров электронной коммерции
- Более интенсивный маркетинг программных продуктов

■ Этап 3 Глобальные цифровые рынки (появление)

- Товарные биржи
- Виртуальный дистрибьютор для товаров, продаваемых по каталогам
- Заявки на предложения и запросы на использование ресурсов для оптовых закупок и приобретения капитального оборудования
- Создание аукционного портала для предпринимателей Industry deals com



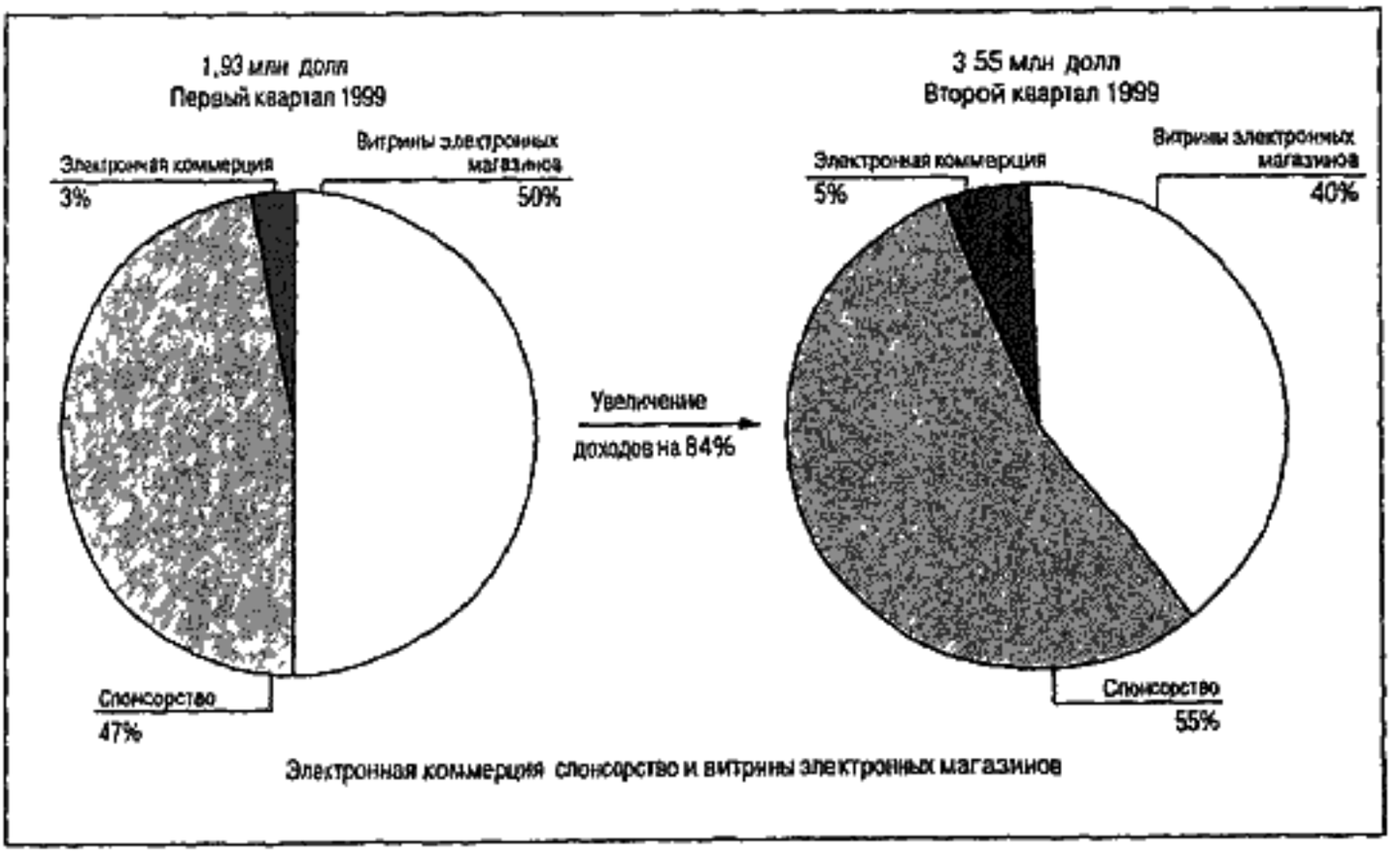


Рис. 2. Стратегия роста компании *VerticalNet*

Источник Презентация для инвесторов компании, август 1999 года

С точки зрения продавцов, старый мир был миром крупных компаний, производивших, по сути, не самую лучшую продукцию. Большие фирмы обладали определенным преимуществом, потому что умели делать правильно другие вещи. Например, они могли более эффективно устанавливать контакты, охватывать больше клиентов и предоставлять более полный комплекс услуг. С появлением Internet могущество крупных организаций-поставщиков очень пошатнулось. Благодаря Internet даже небольшие предприятия получили возможность обслуживать глобальные рынки. Наши объединения, например, открыты как для крупных, так и для мелких продавцов. Таким образом, мы воспользовались Internet для того, чтобы уравнять шансы всех участников рынка.

Возникновение компании *VerticalNet*

Мысль о том, что Internet представляет собой идеальное средство для продажи промышленными компаниями таких товаров, как клапаны и насосы, пришла в голову Майку Мак-Налти в 1995 году, когда он занимался продажей рекламной площади для *WaterWorld*, отраслевого журнала для специалистов по канализационным системам. Вместе со своим приятелем по колледжу, Майком Хагеном, который оставил свой пост вице-президента компании *Merrill Lynch*, чтобы стать партнером в создании новой компании, они взяли ссуду под залог собственных домов и все деньги со счетов, чтобы реализовать эту идею. Эти первоначальные усилия обеспечили фирме мощный старт, позволивший партнерам получить 7 млн. долл. от компании *Internet Capital Group*, расположенной в Вэйне, штат Пенсильвания, и еще 9 млн. долл. — от ряда других фирм. На эти средства Мак-Налти и Хаген открыли офисы в Хоршеме, штат Пенсильвания (чтобы быть ближе к ведущим издательствам, специализирующимся на изданиях для предпринимателей, которые расположены в Филадельфии, Нью-Йорке и Бостоне) и начали создавать новые узлы для построения объединений на других вертикальных рынках.

В сентябре 1997 года, понимая, что их стремительно растущее предприятие нуждается в опытном президенте и руководителе с именем, Хаген и Мак-Налти пригласили на эту должность выпускника Гарвардской школы бизнеса Марка Уолша. До этого Марк исполнял обязанности президента уже не существующего электронного подразделения *Genie* компании *General Electric* и основал *AOL Enterprise*, отдел электронной торговли для предпринимателей в структуре компании *America Online*. Опыт и профессионализм Уолша были широко известны в мире Internet; руководитель одной из фирм в этой отрасли заметил, что Уолш занимался электронной корпоративной коммерцией задолго до того, как этим заинтересовалась основная масса нынешних главных исполнительных директоров Internet-компаний.

Под руководством Уолша компания *VerticalNet* продолжала создавать под своей крышей все новые вертикальные объединения, налаживая тесные контакты с производителями, дистрибьюторами и клиентами на соответствующих вертикальных рынках.

Метод *VerticalNet*

Марк Уолш объяснял.

Чтобы добиться успеха в области корпоративной коммерции, важно понять, что игра будет вестись по правилам "изнутри наружу", а не "извне вовнутрь". Метод, который применяет большая часть предпринимателей эпохи Internet или участников финансового рынка, заключается в том, что они стремятся заменить существующие реалии. С их точки зрения, современный мир состоит из невежественных и глупых производителей, тупых дистрибьюторов и таких же клиентов. Они считают, что производители ничего не знают о своих покупателях, дистрибьюторы никак не повышают ценность продуктов, а клиенты не имеют ни малейшего

понятия в том, чего они хотят или что им нужно. Такие предприниматели руководствуются в своей деятельности одним непреложным принципом: Internet призвана полностью изменить положение И хотя, несомненно, определенная доля истины в этом есть, необходимо быть крайне осторожным, чтобы этот подход не завел вас ... слишком далеко.

Большинство людей не осознают, что промышленные рынки существуют уже очень давно. Это отдельные миры, в которых все друг друга знают. Это одно большое и счастливое сообщество. Конечно, как производители, так и дистрибьюторы конкурируют между собой. Но когда неожиданно появляется угроза извне, их ряды смыкаются. Внезапное появление общего врага способствует объединению всех существующих участников рынка, которые изо всех сил борются за сохранение целостности и неизменности своего мира. Исключая возможность проникновения на рынок, они вынуждают новых участников покинуть игровую площадку. Добиться успеха можно, только победив на каждом из этих трех "избирательных участков". А для этого необходимо стать для этого сообщества чем-то вроде мини-Yahoo.

Короче говоря, очень важно не выходить из Троянского коня до тех пор, пока вы не окажетесь внутри неприятельской крепости.

Блэр Лакорт по этому поводу сказал следующее.

Сайты, созданные с ориентацией на потребителя, активно посещают пользователи, которые просто постоянно путешествуют по Internet, интересуясь новинками. В мире корпоративной коммерции дела обстоят совершенно иначе. Учитывая особенности этого вида деятельности, намного больше посетителей сайтов, посвященных корпоративной торговле, попадают на них в результате самостоятельного выбора и целенаправленного поиска. Начнем хотя бы с того, что довольно трудно представить себе обычного среднестатистического пользователя, который пожелает, пусть даже из чистого любопытства, посетить сайт, посвященный твердым отходам. Более того, практически никто во второй раз по ошибке на этот сайт не зайдет. Однако, если пользователь занимается этим бизнесом и занимается им всерьез, то, по всей вероятности, на этот сайт его приводит не просто праздное любопытство.

Представьте себя на месте промышленного закупщика красок и грунтовочных материалов. В этом случае вы, вероятнее всего, посещаете сайт, посвященный краскам и химическим препаратам, с четкой целью – получить нужную информацию, а, возможно, и сделать те или иные приобретения. И посещая такой сайт, клиент хочет видеть, что он создавался с учетом его образа мысли. Он стремится оказаться в среде, которая четко дает понять, что организаторы сайта действительно заботятся о данном бизнесе. Для нас совершенно очевидно, что посетители сайтов, посвященных корпоративной коммерции, более критичны в своих оценках достоинств Internet-сайтов.

Существует и еще одно отличие. В мире корпоративной торговли заключение любой сделки нередко предваряется активным обменом информации. Кроме информации о том, сколько стоит продукт и как его можно приобрести в электронном режиме, промышленные закупщики обычно хотят получить подробные сведения о продукции, поставщиках и о самом рынке сбыта. Таким образом, если на рынке потребительских товаров главное – это цена, то на рынках корпоративной торговли первостепенное значение имеет информация, взаимоотношения, обслуживание и поддержка.

Бизнес-модель *VerticalNet*

Компания *VerticalNet* создала, была владельцем и управляла деятельностью более чем 50 вертикальных корпоративных торговых объединений в Internet. Она разработала четкие критерии для отбора вертикальных рынков, на которые планировала выйти. "Рынок, на который мы выходим, должен быть большим: он должен иметь ежегодный объем продаж не меньше 8 млрд. долл. и не меньше 10 млн. долл. затрачивать на рекламу", — объяснял Майк Хаген.

Эти рынки должны быть сегментированы и представлены большим количеством покупателей и продавцов Мы не хотим, чтобы на рынке господствовало несколько покупателей или продавцов Необходимо также хранить информацию о разработке и выводе на рынок новых товаров и услуг в той или иной отрасли Рынок должен быть глобальным по характеру включающим покупателей и продавцов из разных частей света Северной Америки Европы Японии и других регионов Большая часть этих покупателей и продавцов должна уже иметь доступ к Internet И наконец закупки должны составлять значительный процент от дохода продавца

Благодаря краине четким критериям используемым при принятии решения о выходе на тот или иной рынок мы избегаем необходимости в дальнейшем сначала заниматься его образованием создавать критическую массу и только затем начинать бизнес Мы не хотим тратить наши драгоценные ресурсы на создание новых рынков мы предпочитаем трансформировать рынки, которые готовы к переменам

Сетевые объединения *VerticalNet* представляли собой весьма широкие, предназначенные для конкретных отраслей источники информации, взаимодействия и ведения электронной торговли Они объединяли информацию о товаре о подаче заявок на их предложение, дискуссионные форумы, различные способы электронной коммерции, отраслевые новости, справочники, тематические объявления, перечни вакансий, профессиональные учебные курсы в электронном режиме и виртуальные торговые шоу

Каждое такое вертикальное торговое объединение имело свою собственную торговую марку, было ориентировано на определенный сектор промышленности и удовлетворяло потребности групп со сходными профессиональными интересами Компания *VerticalNet* организовала свои торговые объединения для привлечения технических специалистов и закупщиков, предъявляющих конкретные требования к товарам и к их спецификациям и обладающих значительной покупательской властью или влиянием Главная цель состояла в удовлетворении потребностей растущего рынка, который в недостаточной мере обслуживали традиционные каналы распределения, такие как отраслевые издания, торговые шоу или торговые ассоциации И эта цель была достигнута благодаря интерактивным и глобальным свойствам Internet, позволяющим покупателям проводить поиск, находить ресурсы, устанавливать контакты и закупать продукцию непосредственно у поставщиков (ниже детально описываются существующие и планируемые возможности объединений *VerticalNet*, основанные на использовании Internet)

Характеристики электронных объединений VerticalNet

Все торговые объединения *VerticalNet* включали следующие элементы.

Рынок. Торговый ресурс, позволяющий специалистам приобретать книги, программное обеспечение и видеопродукцию через Internet.

Электронное руководство для покупателя и поисковый механизм. Универсальное руководство для покупателя с возможностью поиска по названию товара и фирмы-поставщика. Поиск по ключевым словам выдавал названия компаний, специализирующихся в той или иной отрасли; первыми выводились компании, разместившие свою рекламу на витринах электронных магазинов. Ссылки на витрины электронных магазинов компаний позволяли пользователям изучить товары и услуги рекламодателей и сделать непосредственный запрос о ценах, условиях поставок и технических характеристиках изделия (и в конечном счете отправить заявку на поставку).

Новости и анализ. Новости и комментарии, собранные и составленные редакционной коллегией вертикального торгового объединения включая статьи общего характера и результаты исследований по конкретным видам продуктов, ежедневно обновляемые пресс релизы и материалы из периодической литературы по тем или иным отраслям промышленности

Товарный центр. Универсальный информационный отраслевой источник для специалистов Редакторы сайта предлагали объективный анализ продуктов и способов их применения с точки зрения третьих лиц

Объединение. Совокупность интерактивных средств, включая электронные дискуссионные форумы и доски объявлений для отраслевых специалистов, а также информация о торговых шоу и других мероприятиях проводимых в той или иной отрасли

Ресурсы. Библиотека бесплатных программ и демонстрационных версий программного обеспечения, электронные справочники отраслевых ассоциаций

Центр занятости. Размещение резюме для специалистов, ищущих работу в той или иной отрасти, списки вакансий и вспомогательные материалы

Заявки о предложениях, на получение расценок и об участии в торгах. Размещение предложений, открытых для торгов, в разных странах мира

VerticalNet начала выборочно предлагать новые товары и услуги в некоторых из своих вертикальных торговых объединений Среди них были такие

Обучение и подготовка. Продукты, связанные с дальнейшим профессиональным развитием, лицензированием и сертификацией, совершенствованием навыков

- Электронные учебные курсы и соответствующее программное обеспечение, в том числе книги, программы, специализированные информационные и исследовательские материалы, используемые в ходе обучения и предлагаемые сторонними поставщиками
- Для конкретных компаний услуги по обучению и подготовке на базе корпоративных intra- и extranet, предоставляемые вертикальным торговым объединением по индивидуальному заказу

Центр занятости. Центры занятости, действующие в ряде вертикальных торговых объединений, предлагали такие услуги, как рассылка резюме (например, предложение за определенную плату подобрать кандидатов для того или иного работодателя), а также планирование и помощь в карьерном росте (например, предоставление специальных программ по составлению резюме и материалов исследований об уровне зарплаты, а также рыночных отчетов по компаниям, интересующим кандидатов)

"Рекламные" информационные бюллетени. Службы почтовой рассылки на базе подписки, в том числе рассылаемые по электронной почте информационные бюллетени со специализированным информационным содержанием

Электронная коммерция. Услуги, связанные с проведением коммерческих операций, для рекламодателей и пользователей, включая следующие

- *Электронные магазины* (простые в использовании программы для создания электронных магазинов на базе интерактивных платформ *VerticalNet*, позволяющие рекламодателям продавать свою продукцию в средах, которыми легко управлять)

- *Платформы-каталоги*, позволяющие *VerticalNet* помогать рекламодателям и дистрибьюторам конкретных отраслей создавать и распространять каталоги своих продуктов на базе Internet
- *Тематические зоны*, созданные в нескольких вертикальных торговых объединениях, эти зоны содержали списки конкретных продуктов и рассказывали, как выйти на конкретных продавцов того или иного продукта
- *Аукционы*, открытые в нескольких вертикальных торговых объединениях, они предоставляли электронную информацию о новом и бывшем в употреблении промышленном оборудовании, предлагаемом для продажи
- *Электронная почта*, предоставление бесплатных электронных почтовых ящиков пользователям вертикальных торговых объединений и зарегистрированным физическим и юридическим лицам (Сторонние партнеры (третья сторона) поддерживались продажей рекламной площади в электронных сообщениях.)

Источник. Архивы компании

Портфельная стратегия компании *VerticalNet* предполагала следующее

- предложение широкого набора совместимых средств и функциональных возможностей для реализации их как в прежнем, давно существующем виде, так и в новом виде вертикальных торговых объединений,
- использование ресурсов инфраструктуры, технологий, маркетинга и менеджмента для достижения эффекта масштаба,
- привлечение большей аудитории путем создания индивидуальных сайтов, более привлекательных для широкого ряда рекламодателей и поставщиков, имеющих возможность участвовать в электронной коммерции

Большая часть доходов компании *VerticalNet* поступала от отраслевой рекламы в Internet, в том числе от разработки витрин электронных магазинов и Web-страниц, размещаемых в вертикальных торговых объединениях и включающих ссылки на Web-сайты рекламодателей (витрины электронных магазинов *VerticalNet* детально описаны ниже) Среди рекламодателей *VerticalNet* было больше 150 фирм, входящих в список *Fortune 500*, среди которых следует упомянуть *Asea Brown Bovert*, *FMC Corporation*, *Hewlett-Packard*, *Koch Industries*, *Motorola*, *Schlumberger* и *U S Filter*

За шесть месяцев (с 30 июня 1998 года до 30 июня 1999 года) доходы компании *VerticalNet* по сравнению с предыдущим полугодием увеличились с 965 тыс долл до 5,5 млн долл (в табл 1 представлен балансовый отчет компании, а табл. 2 — ее отчет о прибылях и убытках). В оба периода основная часть доходов поступала от рекламы, в том числе от создания электронных витрин[1] В 1999 году *VerticalNet* сумела удержать более чем 90% рекламодателей, работавших с ней в предыдущем году На бартерные операции, в ходе которых фирма получила доход от рекламы или другие услуги взамен на рекламу на ее Web-сайтах, за полугодовой период (до 30 июня 1999 года) пришлось приблизительно 24% от общей выручки *VerticalNet*. Электронная коммерция принесла около 5% дохода

[1] За это время количество электронных витрин выросло с 833 до 2094 (рис 3)

Характеристики витрин электронных магазинов VerticalNet

Типичная витрина электронного магазина для рекламодателя, работающего с *VerticalNet*, как правило, включала следующие элементы

Общие сведения о компании. История возникновения компании и краткий обзор производимых ею продуктов

Возможности для контакта. Возможность сделать запросы о ценах и на другую информацию о продуктах, направляя их по электронной почте (как для покупателей, так и для и продавцов) Такие запросы часто рассматривались рекламодателями как коммерческие предложения

Центр занятости. Перечень вакансий от рекламодателей

Покупка в электронном режиме. Данное средство позволяло рекламодателям, имеющим соответствующие возможности, продавать свои продукты в электронном режиме

Тематические статьи. Различные статьи, исследования отличительных характеристик отдельных продуктах и другая информация о рекламодателях

Выпуск новых товаров и пополнение ассортимента. Объявления о выводе на рынок новых продуктов

Пресс-релизы. Сообщения, публикуемые рекламодателями

Виртуальный офис. Данный ресурс позволял производителям, рекламирующим свою продукцию на витринах электронных магазинов, контролировать и оценивать их качество (например, отслеживать количество посетителей и коммерческих предложений, поступивших в результате размещения рекламы на витрине или в баннере), кроме того, он служил инструментом управления запросами

Источник Архивы компании

Таблица 1. *VerticalNet, Inc.* Сводные финансовые данные (балансовый отчет) на 30 июня 1999 года

Активы	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998 (предварительный)	За шесть месяцев, на 30.06.1999
Оборотные средства				
Денежная наличность и ее эквиваленты (долл)	754 716	5 662 849	61 984 849	20 235 068
Краткосрочные инвестиции	–	–	–	12 480 457
Дебиторская задолженность, за вычетом сумм по сомнительным счетам в размере 30 тыс долл , 61 037 долл и 185 947 долл соответственно	607 611	1 806 054	1 806 054	4 446 631
Заем, выданный под векселя, за вычетом 80 тыс долл за 1997 год	84 086	–	–	390 000
Авансированные средства	145 678	736 625	736 625	2 555 708

Продолжение табл. 1

Активы	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998 (предварительный)	За шесть месяцев, на 30.06.1999
Итого оборотные средства	1 592 091	8 205 528	64 527 528	40 107 864
Собственность и оборудование	491 853	1 072 063	1 072 063	1 816 460
Гудвилл и другие нематериальные активы, за вычетом накопленной амортизации в размере 282 990 долл. в 1998 году (ориентировочная сумма) и в размере 893 459 долл. в 1999 году	–	2 451 991	1 720 245 199 163	181 640
Долгосрочные инвестиции	–	–	–	8 159 853
Расходы, отложенные на будущие периоды, и прочие активы	20 143	613 393	613 393	1 809 617*
Итого активы	2 104 087	12 342 975	68 664 975	66 269 931
Пассивы и акционерный капитал (дефицит)				
Краткосрочные обязательства				
Текущая часть долгосрочной задолженности	150 856	288 016	288 016	823 480
Кредитная линия	2 500 000	2 000 000	–	–
Счета к оплате	607 479	1 220 562	1 220 562	1 896 362
Понесенные расходы	158 936	1 582 038	1 582 038	2 372 080
Доходы, отложенные на будущие периоды	710 393	2 176 585	2 176 585	5 820 222
Итого текущие краткосрочные обязательства	4 127 664	7 267 201	5 267 201	10 912 144
Долгосрочная задолженность за вычетом текущей части	399 948	351 924	351 924	517 293
Конвертируемые долговые обязательства	–	5 000 000	–	
Обязательства и непредвиденные расходы				
Акционерный капитал (дефицит)				
Привилегированные акции серии A, B, C	32 473	78 057	–	
Привилегированные акции серии A, B, C и D:				

Окончание табл. 1

Активы	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998 (предварительный)	За шесть месяцев, на 30.06.1999
40 млн. утвержденных уставом акций номинальной стоимостью 0,01 долл.; по результатам 1997 и 1998 годов и по предварительным результатам за 1998 год было выпущено (и не выплачены дивиденды) 3 247 262, 7 805 667 и 0 акциям соответственно				
Обычные акции: 40 млн. утвержденных уставом акций номинальной стоимостью в 0,01 долл.; по результатам за 1997 и 1998 годы и по предварительным результатам за 1998 и 1999 годы было выпущено (и не выплачены дивиденды) по 2 526 865, 2 634 379, 16 706 724, 16 946 943 акциям соответственно	25 269	26 344	167 067	169 469
Оплаченная часть дополнительного акционерного капитала	3 277 344	19 566 368	82 825 702	87 503 466
Отложенная компенсация	–	–594 033	–594 033	–885 405
Накопленный дефицит	–5 698 611	–19 292 886	–19 292 886	–31 662 355**
	–2 363 525	–216 150	63 105 850	54 992 481
Расходы на выпуск и выкуп собственных акций	–60 000	–60 000	–60 000	–151 987
Итого акционерный капитал (дефицит)	–2 423 525	–276 150	63 045 850	54 840 494
Итого счета к оплате и акционерный капитал (дефицит)	2 104 087	12 342 975	68 664 975	66 269 931

Примечания

* В том числе 1 220 961 долл. незарегистрированных наличных средств.

** С учетом накопленных убытков, составивших на 1999 год 132 694 долл.

Источник. Документы компании, сентябрь 1999 года.

Таблица 2. *VerticalNet, Inc.* Сводные финансовые данные (отчет о прибылях и убытках) на 30 июня 1999 года

Годовой отчет за 1996–1998 годы	на 31.12.1996	на 31.12.1997	на 31.12.1998
Доходы	285 140	791 822	3 134 796
Расходы и издержки			
Редакционные и эксплуатационные	213 544	1 055 725	3 237 971
На разработку продукта	213 926	711 292	1 404 557
На маркетинг и сбыт	268 417	2 300 365	7 894 662
Общие и административно-хозяйственные расходы	291 660	1 388 123	3 823 593
Амортизация гудвилл	–	–	282 990
Убыток от основной деятельности	–702 407	–4 663 683	–13 509 004
Доход в виде процентов и дивидендов	7 491	10 999	212 130
Расходы на выплату процентов	–13 931	–126 105	–297 401
Процент, нетто	–6 440	–115 106	–85 271
Чистый убыток	–708 847	–4 778 789	–13 594 275
Чистый убыток на одну акцию	–0,27	–1,89	–5,29
Средневзвешенный показатель по неоплаченным акциям, используемый при расчете убытка на одну акцию	2 583 648	2 526 865	2 570 550

Квартальный и полугодовой отчет за 1998–1999 годы	Квартал (на 30.06.1999)	Квартал (на 30.06.1998)	Полугодие (на 30.06.1999)	Полугодие (на 30.06 1998)
Доходы	3 551 180	587 422	5 484 959	964 793
Расходы и издержки				
Редакционные и эксплуатационные	1 688 619	689 644	2 884 756	1 123 977
На разработку продукта	1 485 066	385 387	2 694 704	578 258
На маркетинг и сбыт	5 546 602	1 679 469	9 176 807	2 614 403
Общие и административно-хозяйственные расходы	1 970 435	718 734	3 350 071	1 541 893
Амортизация гудвилл	335 902	–	610 469	–
Убыток от основной деятельности	–7 475 444	–2 885 803	–13 231 848	–4 894 738
Выплата процентов, нетто	714 733	14 291	862 379	–61 643
Чистый убыток	–6 760 711	–2 871 512	–12 369 469	–4 956 381

Окончание табл. 2

Квартальный и полугодовой отчет за 1998–1999 годы	Квартал (на 30.06.1999)	Квартал (на 30.06.1998)	Полугодие (на 30.06.1999)	Полугодие (на 30.06.1998)
Чистый убыток на одну акцию	–0,40	–1,13	–0,91	–1,96
Средневзвешенный показатель по неоплаченным акциям, используемый при расчете убытка на одну акцию	16 848 309	2 540 014	13 520 933	2 533 475

Источник Документы компании, сентябрь 1999 года

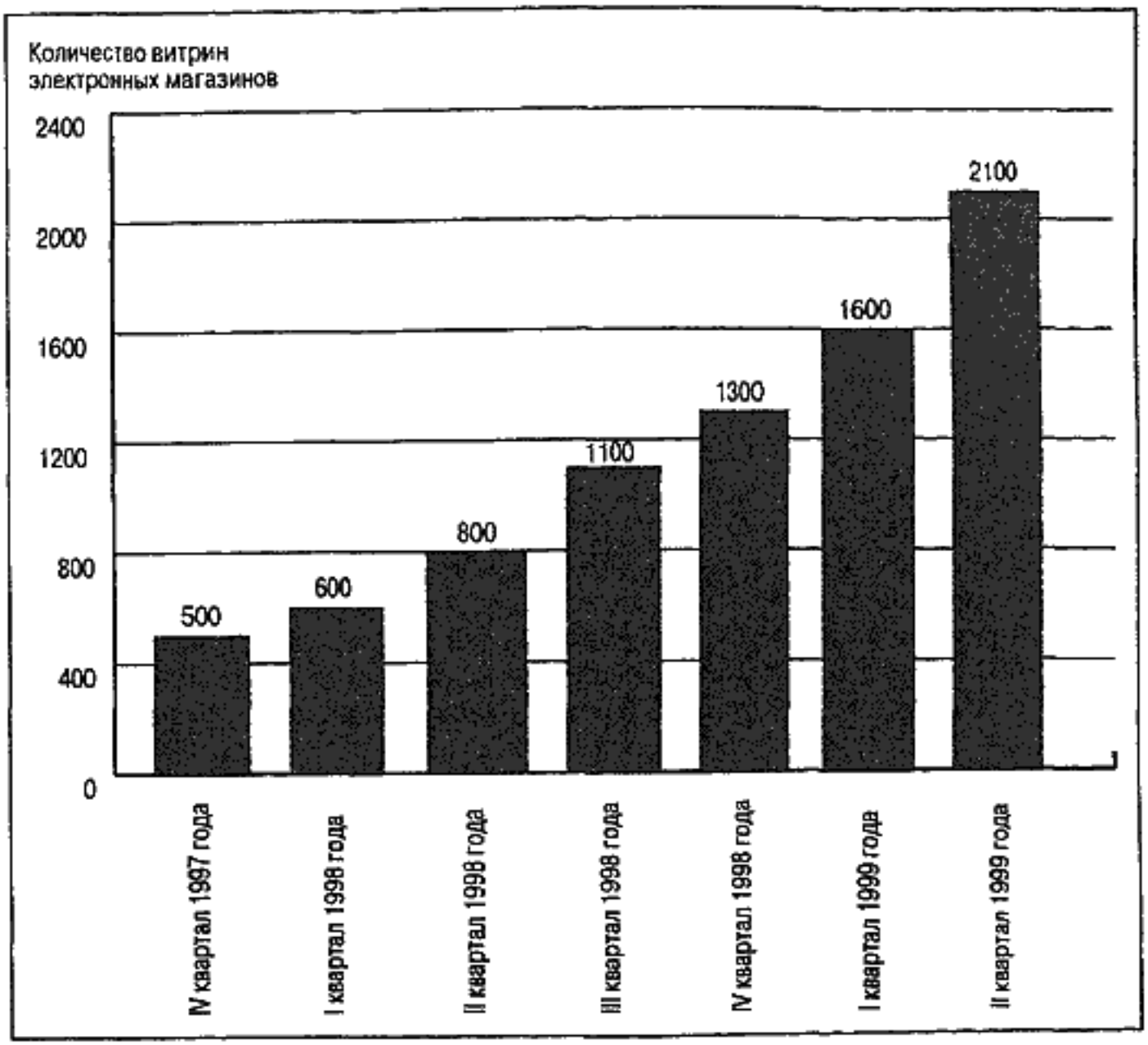


Рис. 3. Поквартальное увеличение количества электронных витрин с четвертого квартала 1997 года по 30 июня 1999 года

Источник Презентация для инвесторов компании, август 1999 года

Операционные расходы за этот же период выросли с 1,1 млн. долл. до 2,9 млн. долл., главным образом вследствие увеличения численности персонала и стоимости дополнительного оборудования, необходимого для поддержки и управления деятельностью быстрорастущих вертикальных торговых объединений *VerticalNet*. Дополнительный персонал и затраты, связанные с совершенствованием характеристик, содержания и функций вертикальных торговых объединений, повлекли за собой увеличение затрат на разработку новых продуктов с 578 тыс. до 2,7 млн. долл. И наконец, в результате стремительного расширения сферы деятельности фирмы резко возросли расходы на маркетинг и стимулирование сбыта, увеличившись с 2,6 до 9,2 млн. долл. В итоге на июнь 1999 года дефицит *VerticalNet* составил 31,7 млн. долл., из которых около 6,8 млн. долл. были накоплены компанией за три месяца, предшествовавшие 30 июня 1999 года.

Изменение источников доходов компании *Vertical Net*

Главный исполнительный директор *VerticalNet* Джен Годик рассчитывал, что уже через четыре-пять лет больше половины своих доходов компания будет получать за счет электронной коммерции, осуществляемой через ее Web-сайты.

— На данный момент, — говорил он, — мы представляем собой нечто среднее между отраслевым журналом и посредником, сводящим вместе продавцов и покупателей, которые до посещения сети могли даже не знать о существовании друг друга. Одно из преимуществ нашего размера заключается в том, что клиенты могут вести поиск за пределами своей отрасли, не покидая нашего сайта. Однако этот эффект стоил бы немногого, если бы мы не сумели сделать наши объединения поистине уникально привлекательными для пользователей.

По этому поводу Майк Мак-Налти добавил.

— Наш успех в будущем зависит от нашей способности обеспечить достойный объем Internet-информации о различных отраслях промышленности, что позволило бы привлечь пользователей, обладающих демографическими характеристиками, наиболее ценными для наших рекламодателей. Учитывая, что пользователи Internet могут свободно передвигаться по сети и мгновенно переключаться с одного Web-сайта на другой, мы должны постоянно дифференцировать свое информационное содержание, чтобы удерживать наших нынешних пользователей и постоянно привлекать новых. Поэтому, кроме собственного квалифицированного персонала, мы привлекаем другие организации, отраслевые издания и информационные агентства, чтобы насытить наши вертикальные торговые объединения качественным и полным информационным содержанием. И именно по этой причине для нашего предприятия крайне важно построить и поддерживать тесные и плодотворные взаимоотношения с поставщиками информации.

Мы должны продолжать повышать уровень осведомленности людей о торговой марке *VerticalNet*, а также о торговых марках, ассоциируемых с конкретными вертикальными объединениями, например www.wateronline.com. Мы убеждены, что в будущем, по мере роста количества Internet-сайтов, осведомленность людей о торговой марке будет приобретать еще большее и большее значение.

Марк Уолш со своей стороны отмечал, что с точки зрения роста доходов необходимо расширить сферу деятельности *VerticalNet*, не ограничиваясь организацией объединений и продажей рекламной площади и места на витринах электронных магазинов.

— В настоящее время, — пояснял он, — наши расценки за рекламу на витринах электронных магазинов зависят от различных факторов, в том числе от времени существования того или иного вертикального объединения, количества электронных витрин, объема закупок других рекламных площадей и продолжительности контракта на рекламу. Сегодня буквально все служащие компании все больше склоняются к переходу от этого принципа к принципу, согласно которому расценки на рекламу будут зависеть от таких факторов, как количество реально поданных коммерческих запросов или количество пользователей, которых наши вертикальные объединения реально направили на Web-сайты рекламодателей. Мы понимаем, что такой переход будет для нас принципиальным нововведением, поскольку при этом нам придется перейти от сдачи торговой площади в аренду и взимания платы за рекламные материалы к получению процента от операций, которые были реально проведены благодаря нашему участию.

Главными противниками такого перехода выступают те люди, которые считают, что большая часть сделок будет заключаться за пределами нашей среды. Некоторые отраслевые аналитики полагают, что вполне вероятно, что многие покупатели и продавцы, установив контакты благодаря нашим вертикальным объединениям, предпочтут заключать сделки традиционным способом – при личной встрече. По их мнению, в таких ситуациях у нас возникнут большие трудности при попытке заставить их оплатить наши услуги.

С другой стороны, все большая часть менеджеров *VerticalNet* считает, что мы упускаем отличный шанс зарабатывать огромные суммы. Приведу следующий пример. Предположим, что производитель клапанов продал свою продукцию по цене 5000 долл. за штуку 50 покупателям, посетившим электронную витрину, размещенную в нашем объединении. Если бы мы взимали по 5% от стоимости сделки за каждую операцию, мы получили бы с этого клиента 12,5 тыс. долл.

Сегодня мы взимаем с фирм, размещающих электронные витрины на наших сайтах, по 7000-8000 долл. в год. Из приведенного мной выше примера ясно, что мы могли бы взимать небольшой процент с каждой операции, проведенной благодаря нашим витринам, и при этом зарабатывать большие деньги. Производители при этом также были бы очень довольны, поскольку мы открыли для них электронный рынок сбыта, тем самым позволив им охватывать рынки, которых они не смогли бы достичь другим способом. Недавно мы разработали витрину более высокого уровня, так называемый "центр электронной коммерции", который мы предлагаем нашим клиентам по цене 15 тыс. долл. в год. С моей точки зрения, это очень удачное решение. Однако я убежден, что для повышения потребительской ценности нашего продукта мы можем достичь гораздо большего.

Кстати, далеко не все люди понимают, что мы и раньше занимались электронной коммерцией. Каждый раз, когда покупатель посещает электронную витрину, он оставляет подробную информацию о том, что, когда и в каких количествах он хотел бы приобрести. Объединив эту информацию воедино, мы могли бы составить чрезвычайно ценные списки основных ориентиров потребительского спроса и затем продавать их. ... Нашим клиентам это очень понравилось бы, поскольку благодаря этому они смогли бы подавать больше заявок на торги, не прилагая при этом никаких дополнительных усилий.

М. Мак-Налти вспоминает.

— Несколько месяцев назад мы провели опрос очень многих покупателей, посещавших наши Web-сайты. Мы обнаружили, что больше 20% покупателей, заинтересованных в приобретении тех или иных товаров или услуг, действительно совершили покупку в течение следующих шести месяцев либо все еще рассматривали различные варианты предложений. Больше половины этих покупателей заключили сделку с данным поставщиком в первый раз. Средняя сумма операций превышала 25 тыс. долл. Как вы видите, формируя качественные ориентиры, мы способствовали развитию

электронной коммерции еще задолго до того, как официально заговорили об этой деятельности.

Для того чтобы перейти от информационного содержания к электронной коммерции компания *VerticalNet* осуществила несколько стратегических приобретении и заключила некоторые важные союзы. Мак-Налти пояснил ситуацию следующим образом

> Недавно мы приобрели компанию *Isadra* (www isadra com.), которая занимается главным образом разработкой информационных технологий для интеграции разных источников без учета аппаратной или программной среды Это приобретение поможет нам создать поисковый механизм, позволяющий покупателям осуществлять "параметрический" поиск по каталогам поставщиков из разных торговых объединений и быстро находить и сравнивать интересующие их продукты Благодаря альянсу с компанией *Tradex* (www.tradex.com) и приобретению ее акций наши клиенты получат возможность подавать заявки о предложениях и запросы на котировки и отвечать на них Тесная взаимосвязь с компанией *webMethods* (www webmethods com) поможет нашим клиентам обеспечить интеграцию систем планирования своих внутренних ресурсов (Enterprise Resource Planning — ERP) и более эффективно взаимодействовать с их поставщиками Более того, благодаря партнерству с такими банками, как *BancOne* и *First USA* мы можем предложить нашим клиентам различные средства финансирования В будущем для упрощения операций мы планируем предлагать клиентам кредиты и другие финансовые услуги
>
> Все эти приобретения и альянсы помогут нашей компании сформировать более дружественную пользовательскую среду и обойти конкурентов Кроме того, предпринятые нами действия позволят нам опровергнуть заявления некоторых отраслевых аналитиков о том, что наша компания уделяет слишком много внимания поставщикам и информационному содержанию и в недостаточной мере учитывает интересы продавцов и покупателей

Изменение характера конкуренции

В описанных выше условиях *VerticalNet* активно боролась за свою долю в рекламном бюджете клиентов как с электронными службами, так и с традиционными средствами массовой информации, такими как печатные издания или торговые ассоциации. Несмотря на то, что ни один конкурент не обладал более крупным портфелем вертикальных торговых объединений, чем *VerticalNet*, некоторые компании начали предлагать альтернативные объединения в составе портфелей или как самостоятельные организации. Так, например, компания *Winstar Communications,* головной офис которой расположен в Нью-Йорке и которая остается поставщиком телекоммуникационного оборудования для малых предприятий, объявила о том, что планирует разработать сайт Office.com с десятком категорий. Конечной целью этого плана был охват специалистов в 120 категориях, в том числе различных инженерно-технических специалистов, юристов, врачей и компьютерных программистов. *Cahner's Business Information* — ведущее отраслевое журнальное издательство, расположенное в Филадельфии неподалеку от *VerticalNet*, — имело свой собственный портал для ведения корпоративной торговли, на котором 23 специализированных журнала, издаваемых *Cahner's,* проходили под общим названием Manufacturing.Net.

Майк Мак-Налти был весьма щепетилен и осторожен при определении потенциальных конкурентов компании *VerticalNet.*

— Учитывая направленность нашей фирмы, — отметил он, — важно понять, что наши конкуренты — это не только организаторы объединений. Очевидно, что такую оценку нельзя было бы назвать дальновидной. С моей точки зрения, мы можем считать своим потенциальным конкурентом каждую компанию, специализирующуюся на электронной корпоративной коммерции.

Смещение акцентов при сбыте продукции

Блэр Лакорт утверждал следующее.

— Поскольку торговый персонал *VerticalNet* состоял преимущественно из опытных агентов, которые до этого занимались продажей рекламных площадей издательствам, эти торговые представители вполне способны убедить менеджеров по маркетингу малых и средних производственных предприятий покупать торговую и рекламную площадь на Web-сайтах компании, поскольку это было составной частью их деятельности в прошлом. Однако продажа решений в Internet-коммерции — это совсем другое дело. В этом случае агентам придется покинуть привычную для них "нишу" и начать продавать продукцию главным генеральным директорам корпораций, исполнительным директорам, менеджерам по информационным системам и т.д. Основное внимание при этом будет уделяться техническим вопросам (тому, каким образом осуществляется электронная коммерция) и стратегическим вопросам (объяснению, почему фирме необходимо расширить сферу своей деятельности по сбыту продукции, включив в нее торговлю через Internet). И мы должны гарантировать, что наши агенты пройдут подготовку и получат поддержку в объеме, необходимом, чтобы успешно осуществить этот переход.

Марк Уолш по этому поводу добавил:

— Мы должны решить, будем ли мы сами управлять сбытом или прибегнем к помощи партнеров. Если мы решим поручить сбыт сторонней организации, первая группа потенциальных партнеров, которая приходит на ум, — это традиционные издательства. Учитывая большой торговый штат этих участников рынка, они в состоянии обеспечить нам весьма привлекательные коммерческие возможности. Вопрос в том, заинтересует ли их сотрудничество с нами. Еще одним вариантом партнеров являются такие фирмы, как *IBM* или *Oracle*, специализирующиеся на продаже Internet-решений промышленным компаниям. Мы можем предложить им продать оптом место на витринах наших Internet-магазинов, которое они затем будут перепродавать непосредственно своим клиентам.

Проблемы

Марк Уолш подробнее остановился на некоторых неблагоприятных моментах, с которыми столкнулась в то время компания *VerticalNet*.

— В определенном смысле, — пояснял он, — мы стоим перед выбором: продолжать делать то, что мы делаем сейчас, но в большем объеме, или дополнить нашу деятельность новыми услугами. На тот момент мы решили применить оба этих подхода. Однако мы должны понять, что объединение этих двух направлений не обязательно даст тот эффект синергизма, на который мы рассчитываем. Подход "делай то же самое, но в большем объеме" подталкивает нас к поиску новых рынков, для которых мы можем сформировать новые вертикальные объединения. Этот поиск мог вестись и на международных рынках. Второй же подход подводит нас прямо к электронной коммерции. Мы больше не акцентируем внимание исключительно на информационном содержании и усовершенствовании процедуры передачи информации; мы перешли к организации и управлению операциями купли-продажи и обмена.

По моему мнению, основной нашей целью должна стать добавленная ценность нашего продукта Я полагаю, что мы быстро приближаемся к тому моменту, когда мы сумели обратиться к нашим объединениям и попросить их поделиться с нами частью дополнительной ценности, которую мы создали для них Сегодня мы имеем больше шансов воспользоваться преимуществами электронной коммерческой коммерции по сравнению с другими игроками Мы должны приложить максимум усилий для того, чтобы в скором будущем быстро переключиться с нашей сегодняшней деятельности и предложить клиентам портфель услуг, включающий

- центры электронной коммерции или электронные витрины, позволяющие осуществлять операции,
- электронные аукционы, на которых множество покупателей смогут участвовать в торгах на приобретение излишков продукции или устаревших товарно-материальных запасов продавца,
- электронные рынки, объединяющие электронные каталоги поставщиков, действующих на том или ином вертикальном рынке,
- электронные биржи или рынки для товаров со сходными характеристиками, позволяющие осуществлять торговые операции сразу нескольким покупателям и продавцам

Мы хотим стать узлом типа *AOL-Yahoo-eBAY-Amazon* для каждого нашего объединения. Позвольте на примере продемонстрировать, насколько быстро мы движемся к нашей цели Менее чем за 6 месяцев мы разработали и разместили сайты для проведения аукционов для 25 наших вертикальных рынков Средняя цена одного названия продукта составляет 3750 долл , а электронные товарно-материальные запасы – около 30 млн долл И я полагаю, что в очень скором времени эта сумма достигнет 300 млн долл Совсем недавно мы приобрели компанию *LabX* (`www.labx.com`), имеющую огромные запасы лабораторного оборудования, которое теперь продается на наших аукционных сайтах в ряде наших вертикальных объединений Наша конечная цель заключается в создании самого большого аукционного портала корпоративной торговли, который мы планируем назвать `industrydeals.com` (на рис 4 представлен пример уже размещенного в сети сайта компании *VerticalNet* для проведения аукционов).

Отраслевые аналитики высказывают некоторые опасения относительно того, что величина портала может отрицательно повлиять на нашу способность быстро реагировать на происходящие изменения рынка Учитывая, что эти изменения носят поистине кардинальный характер, всем игрокам Internet-пространства придется постоянно приспосабливаться к новым моделям, которые будут непрерывно появляться в сфере электронной корпоративной торговли. При этом, с моей точки зрения, наша портфельная стратегия служит скорее уникальным конкурентным преимуществом, чем поводом для беспокойства Учебника, в котором объяснялось бы, как будет происходить эволюция в сфере электронной корпоративной коммерции, не существует Основным фактором успеха в таких условиях будет опыт. Предельно четко определив, какие из наших объединений больше других подойдут для перехода к электронной коммерции, а для каких лучше применять наш нынешний метод организации на основе информационного содержания, мы сможем благодаря нашему портфелю экспериментировать и обучаться быстрее своих конкурентов. Мы будем допускать ошибки, учиться на них и при этом продолжать существовать – риск, который вряд ли смогут позволить себе наши конкуренты, специализирующиеся в какой-либо конкретной области.

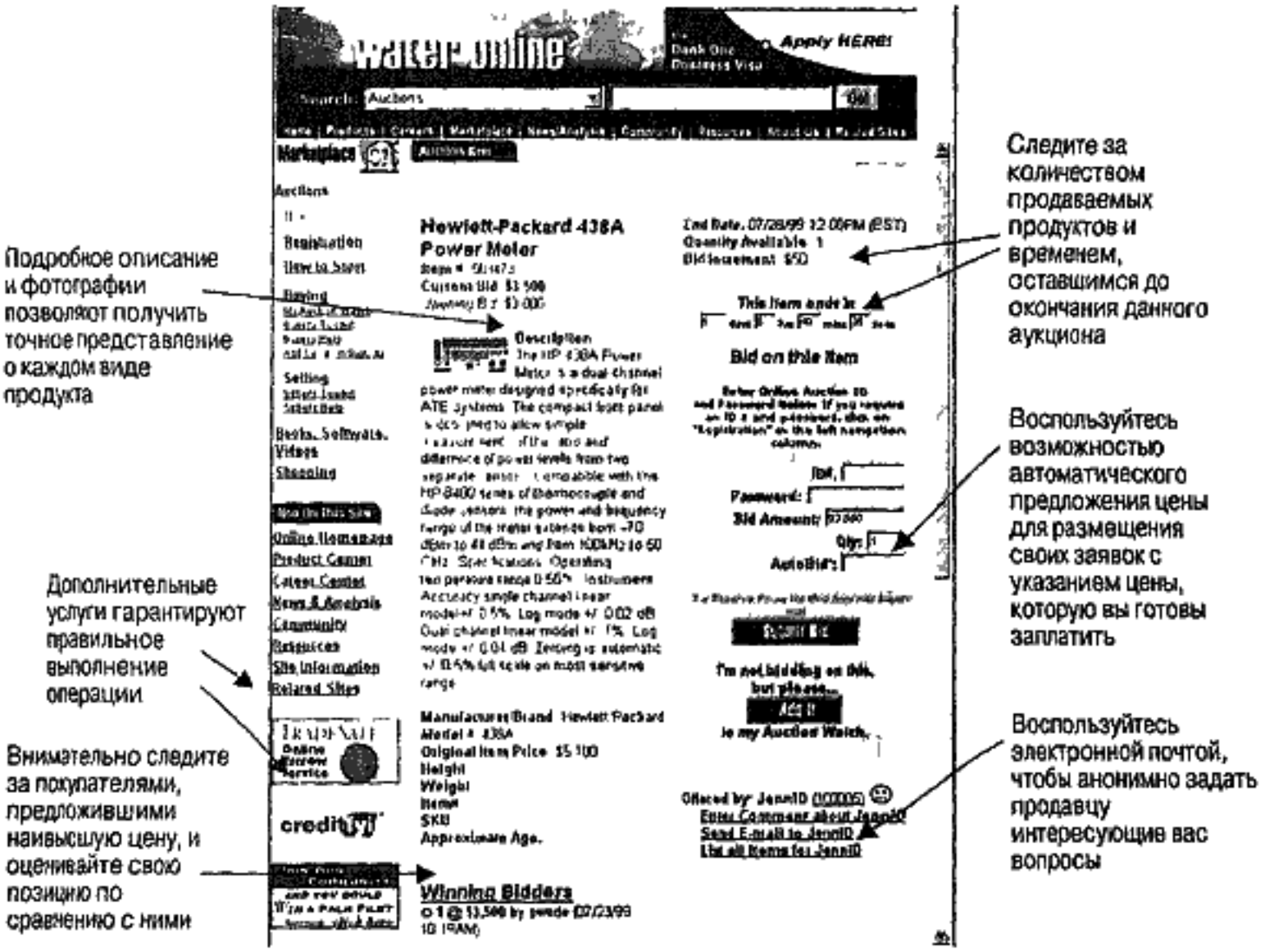


Рис. 4. Пример сайта для проведения аукционов

Источник. Web-сайт компании

Заключение

По поводу стоящих перед фирмой проблем М. Уолш заметил следующее: "Кроме внешних аспектов управления рынками, клиентами и конкурентами, которые очень быстро меняются, существуют и внутренние аспекты, которые также необходимо досконально понимать".

- Управление предприятием, деятельность которого связана с Internet, — дело весьма непростое. Раньше о благополучии той или иной компании можно было судить по объему готовой продукции, отгружаемой с заводов каждый вечер, или по товарно-материальным запасам на ее складах. Не было лучшего способа мотивации персонала, чем, например, вид внушительного количества турбин, которые отгружались из цехов и увозились клиентам. В мире Internet все иначе, все эфемерно. Нет ничего материального. В этом мире приходится использовать совершенно другие средства мотивации служащих, например премии, признание заслуг и специальные награды. И необходимо постоянно придумывать что-то новое и интересное.
- Менеджер в таком новом мире должен обладать рядом навыков, прямо противоположных тем, которые были необходимы для управления крупными компаниями в традиционных отраслях промышленности. Раньше менеджер как бы

находился на капитанском мостике супертанкера. Знает ли читатель, что для разворота супертанкера ему необходимо пройти по дуге около 8 км? Если не предусмотреть изменения курса заранее, будьте уверены — вы не сумеете вовремя выполнить нужный маневр. Но управление компанией, подобной нашей, напоминает скорее путешествие на плоту по бурной реке Колорадо. Решения должны приниматься как можно быстрее; сюрпризы вас ожидают на каждом шагу; смысл всей игры заключается в том, чтобы избежать порогов и постараться выжить. И хотя в каждой ситуации можно столкнуться с новыми сложными проблемами, мне определенно нравится стремительная поступь моего мира.

ВОПРОСЫ

1. Каковы основные факторы успеха на рынках корпоративной торговли?
2. Каковы преимущества и недостатки модели портфеля компании *VerticalNet*?
3. Целесообразен ли для компании *VerticalNet* переход от информационного содержания к электронной коммерции? Реалистична ли ее цель: стать сайтом "eBay-Yahoo-AOL-Amazon"?
4. Как вы помните, Марк Уолш выражал беспокойство по поводу "слишком сильной и слишком быстрой диверсификации" его компании. Насколько оправданы эти опасения?
5. Что вы посоветовали бы Марку Уолшу?

Menton Bank

Кристофер Лавлок*

Когда крупный банк стремится добиться более устойчивой ориентации на качество обслуживания клиентов, он расширяет ответственность банковских кассиров, включая в их обязанности функции продажи, но тогда возникают проблемы.

— Меня беспокоит Карен, — заявила Маргарет Костанцо своему собеседнику Дэвиду Ривсу. Маргарет совмещала должности вице-президента и менеджера третьего по размеру из 292 филиалов *Menton Bank*. Она и Дэвид Ривс, директор отдела обслуживания клиентов этого же филиала, проводили совещание по оценке работы служащих. Ривс отвечал за координацию работы представителей банка по работе с клиентами (ПБРК) (должность, которая раньше называлась "кассир") и помощников-консультантов (раньше — консультантов по открытию новых счетов).

М. Костанцо и Д. Ривс обсуждали кандидатуру Карен Митчелл, 24-летней ПБРК, подавшей заявление о переводе на должность начальника отдела, в котором она работала, зная, что вскоре эта должность станет вакантной. Карен проработала в банке три с половиной года и год назад уже претендовала на эту должность, но тогда вопрос был решен в пользу более опытного кандидата. Теперь этот человек увольнялся в связи с переездом в другой город и место вновь освобождалось. Кроме Митчелл, на нее претендовали еще двое служащих.

М. Костанцо и Д. Ривс пришли к выводу, что по всем критериям оценки труда сотрудников, используемым в компании для оценки деятельности сотрудников, К. Митчелл была явно вне конкуренции. Она работала быстро и четко, производила впечатление умной, интеллигентной и профессиональной сотрудницы и нравилась не только клиентам, но и своим подчиненным и коллегам. Однако критерии оценки работы кассиров девять месяцев назад изменили, и важную роль в этом процессе начал играть маркетинговый компонент. (В табл. 1 приведены прежде действовавшие должностные инструкции для кассиров; в табл. 2 — должностные инструкции для ПБРК.) Теперь от ПБРК требовалось, чтобы они вежливо предлагали клиентам пользоваться для простейших операций банкоматами, а также стимулировали их интерес к другим услугам, широкий спектр которых предлагался банком.

— Проблема Карен в том, что она просто отказывается что-либо продавать, — заметил в ходе обсуждения Дэвид.

---

* Copyright © 2001 by Christopher H. Lovelock

Таблица 1. MENTON BANK. Действовавшие прежде должностные инструкции для кассиров

Функции. Обслуживание клиентов, получение, выплата и ведение точной документации по всем денежным средствам, задействованным в этих операциях. Реклама других услуг

Должностные обязанности

1. Обслуживание клиентов
   - Прием вкладов, проверка подлинности наличных банкнот и чеков, выдача квитанции банка
   - Обналичивание чеков в пределах предоставленных полномочий либо передача клиента вышестоящему служащему для получения разрешения на проведение данной операции
   - Прием вкладов на сберегательные счета и отчисления с них, проверка подлинности подписей, отправка по почте отчетов по начислению процентов и состоянию счета
   - Прием кредитных платежей, платежей по кредитным карточкам, дорожным чекам (включая платежи в иностранной валюте)
   - Сопоставление отчетов по клиентам с отчетами бухгалтеров для выявления расхождений в балансовых показателях или других проблем
   - Выдача кредитных карточек
2. Составление индивидуальных ежедневных отчетов по кассовой наличности и проведение проверочных операций
3. Ежедневное занесение данных в общую документацию по филиалу и в главную бухгалтерскую книгу
4. Реклама услуг банка
   - Сопутствующая продажа других банковских услуг, соответствующих потребностям клиентов
   - Проведение опросов мнений клиентов об обслуживании в банке
   - Направление клиентов в другие отделы для получения специализированных услуг
5. Обеспечение помощи и прочие обязанности по филиалу
   - Прием вкладов в вечернее время и по почте
   - Согласование операций, проведенных через банкоматы
   - Обеспечение надежных услуг по депозитам
   - Выполнение секретарских обязанностей

ТАБЛИЦА 2. *MENTON BANK*. НОВЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ПБРК

Функции. Предоставление клиентам услуг высочайшего качества с особым упором на доскональное понимание их потребностей и на продажу банковских услуг, способных их удовлетворить. ПБРК играет активную роль в налаживании и укреплении длительных и плодотворных взаимоотношений с клиентами

Должностные обязанности

1. Обеспечение максимально возможного уровня обслуживания клиентов
   - Предельное внимание и вежливое приветствие всех клиентов
   - Быстрое, точное и дружелюбное обслуживание
   - По возможности обращение к клиенту по имени
2. Продажа банковских услуг и поддержка контактов с клиентами
   - Сопутствующая продажа услуг, выявление потенциальных покупателей и направление их к помощнику-консультанту или начальнику отдела обслуживания клиентов. Если позволяет время (т.е. нет очереди), ПБРК обязан активно пропагандировать и продавать различные розничные услуги банка
   - Развитие новых контактов, ознакомление людей, не являющихся клиентами банка, с его услугами, а клиентов — с дополнительными услугами, которыми они еще не пользуются
3. Быстрое и эффективное проведение операций на профессиональном уровне
   - Прием наличных и чековых платежей по сберегательным счетам, операции по удержанию налогов, проведение кредитных платежей, платежей по карточкам MasterCard и Visa, платежей по закладным, прием и выдача денежных почтовых переводов, платежи по дорожным и кассовым чекам
   - Проверка кассовой наличности и чеков; предотвращение попыток мошенничества и подлога
   - Проверка наличности и приостановка платежей и удержание денежных средств в соответствии с политикой банка
   - Прием платежей по инкассируемым документам, платы за пользование банковским сейфом и прочих подобных платежей
   - Согласование с начальником отдела обслуживания клиентов решений по нестандартным ситуациям
   - Продажа дорожных чеков, обслуживание денежных переводов, фиксирование данных по бухгалтерским операциям, проведение проверок кассовой наличности, выплаты по купонам, операции с иностранной валютой
   - Составление отчетов по банкнотам и монетам
   - Обслуживание работы банкоматов
   - Хранение в ящиках кассы минимального количества наличных, необходимых для эффективного обслуживания клиентов. Немедленная передача всех излишков наличности в охраняемую зону
   - Составление своевременных и точных ежедневных отчетов о работе
   - Выполнение бухгалтерских и операционных функций по распоряжению директора филиала по обслуживанию клиентов

Новые приоритеты в обслуживании клиентов *Menton Bank*

Несмотря на то, что *Menton Bank* был крупнейшим банком в своем регионе, он традиционно обслуживал в основном корпоративных клиентов, и его доля в проведении розничных банковских операций по мере постоянного усиления конкуренции со стороны других финансовых учреждений неуклонно сокращалась. Три года назад совет директоров банка назначил нового главного исполнительного директора и уполномочил его выработать более сильную ориентацию на обслуживание индивидуальных клиентов. Основная цель заключалась в том, чтобы захватить в свои руки инициативу в маркетинге постоянно растущего объема финансовых услуг, которые стали в последнее время доступными для розничных потребителей. Первым делом новый руководитель поменял команду менеджеров, после чего начались действия, направленные на увеличение и ускорение инвестиций *Menton Bank* в электронные системы обслуживания — область, в которой банк сильно отстал от своих конкурентов. Для реализации этой стратегии была создана команда по внедрению новейших технологий банковского обслуживания.

За последние 18 месяцев количество банкоматов, расположенных в филиалах банка, увеличилось в три раза; старые аппараты были заменены новыми моделями с чувствительными к прикосновению экранами, способными выполнять больше операций. К этому времени *Menton Bank* стал членом нескольких сетей банкоматов, обеспечив своим клиентам доступ к автономным круглосуточным киоскам в торговых центрах, аэропортах и других местах скопления людей. Установка новых банкоматов сопровождалась реализацией программы обновления самих филиалов, направленной на повышение внешней привлекательности их помещений. Более долгосрочные планы предусматривали изменение дизайна всех филиалов. С этой целью была реализована тестовая программа на базе нескольких филиалов, чтобы выявить, каким образом изменение их внешнего вида влияет на восприятие клиентами качества обслуживания. По мере того как все больше клиентов будут переходить на электронное дистанционное банковское обслуживание, банк планировал в дальнейшем закрыть ряд самых мелких филиалов.

Еще одним важным моментом было введение банковского обслуживания на базе автоматической телефонной связи — технологии, с помощью которой клиенты могли проверять состояние своих счетов и перемещать средства со счета на счет, нажимая конкретные кнопки на своем телефонном аппарате, следуя указаниям автоответчика. Данный способ обслуживания был доступен потребителям круглосуточно и без выходных, и его использование быстро росло. Кроме того, клиент мог позвонить в сервисный центр банка и обсудить с его представителем вопросы обслуживания или проблемы со счетом, заказать бланк заявления на открытие нового счета и новую чековую книжку, которые присылались ему по почте. Этот центр на тот момент работал с 8.00 до 20.00 в рабочие дни и с 8.00 до 14.00 в выходные, но *Menton Bank* рассматривал возможность расширения диапазона предлагаемых им услуг и перевода центра на круглосуточных режим работы.

И наконец, по программе внедрения новейших технологий ввели так называемое банковское обслуживание на базе Internet на дому. Доступ к этим услугам можно было получить через Web-сайт банка, на котором также была информация о других услугах банка, о расположении и рабочих часах его филиалов, о местах нахождения его банкоматов, а также ответы на часто задаваемые клиентами вопросы. И все эти мероприятия принесли плоды. За последнее полугодие количество открытых новых счетов выросло по сравнению с таким же периодом за предыдущий год. Данные квартального отчета свидетельствовали и об устойчивом росте доли банка на региональном рынке новых депозитов.

Вопросы обслуживания клиентов

Количество новых финансовых продуктов, предлагаемых банком, стремительно росло. Однако менеджеры банка обнаружили, что существующий "базовый" персонал — консультанты по открытию новых счетов — не обеспечены всем необходимым инструментарием для продажи новых услуг и не обладали нужными знаниями из-за отсутствия соответствующей подготовки и навыков продажи. Маргарет Костанцо вспоминала.

> Проблема в том, что наши сотрудники насколько привыкли сидеть за своими столами в ожидании клиентов с определенными, четко сформулированными запросами, например, на получение кредита на приобретение автомобиля или займа на покупку недвижимости, что им было трудно изменить свое поведение и начать активно исследовать и выяснять нужды потребителей. Их работа фактически заключалась в заполнении стандартных бланков. С этой точки зрения мы сильно отставали от других банков.

По мере реализации программы автоматизации набор ежедневных операций, которые выполнялись кассирами, начал постепенно меняться. Все больше клиентов стали активно пользоваться банкоматами и автоматизированным телефонным банковским обслуживанием для расширенного круга операций, включая снятие денег со счета и внесение средств на счет, перевод средств со счета на счет, получение сведений о состоянии счета и т.д. Так, было замечено, что банкоматы в филиале на Виктори-Сквер, т.е. в деловом и торговом центре города, использовались активнее всего, так как в этом районе было много студентов и молодых профессионалов. При этом г-жа Костанцо отмечала, что пожилые клиенты предпочитают, чтобы их обслуживал живой человек, а не машина.

Годом раньше руководство банка выбрало три филиала, включая упомянутый выше филиал, на базе которых проводилось тестирование новой программы обслуживания клиентов, которая, кроме всего прочего, включала и изменение дизайна банковских помещений. Филиал, возглавляемый Маргарет Костанцо и расположенный на Виктори-Сквер, находился в деловом центре города, в нескольких минутах ходьбы от университетского городка. Он был буквально окружен огромным количеством магазинов и различных офисов. Два других были крупнейшими пригородными филиалами банка, расположенными в разных районах. Один находился неподалеку от большого торгового центра, второй — около большой больницы.

В рамках реализуемой программы каждый из упомянутых выше филиалов был оборудован не менее чем четырьмя банкоматами (в первом филиале их было шесть), которые, в отличие от самих банковских учреждений, работали круглосуточно. Дальнейшие изменения включали перемещение столов для обслуживания клиентов ближе ко входу. Каждый стол был оборудован двумя информационными электронными терминалами с активным цветным экраном, которые приводились в действие и выдавали информацию о том или ином виде услуг при простом прикосновении клиента к нему. Конструкцию кассовых аппаратов также изменили, и теперь они обеспечивали двухуровневый сервис — экспресс-обслуживание для простых операций депозита и выдачи наличных по акцептированным чекам и обычное обслуживание для полного диапазона кассовых операций. Количество работающих кассовых аппаратов в конкретное время варьировалось в зависимости от потока посетителей; график работы и количество персонала также варьировались таким образом, чтобы обеспечить нужный уровень сервиса в часы наибольшего наплыва клиентов.

Персонал

Наряду с изменением условий работы во всех трех тестовых филиалах были внедрены новые программы тренинга персонала и новые должностные обязанности. Были изменены и названия должностей для служащих, работающих непосредственно с посетителями: представитель банка по работе с клиентами (ПБРК; должность, которая раньше называлась "кассир"), помощник-консультант (консультант по открытию новых счетов) и директор по обслуживанию клиентов (помощник менеджера филиала). Должность главного кассира была переименована в начальника отдела по работе с клиентами. Должностные инструкции всех этих позиций описаны в табл. 3–5.

ТАБЛИЦА 3. MENTON BANK. НОВЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ПБРК

Функция. Контроль над деятельностью всех ПБРК, работающих в филиале, и обеспечение максимально высокого уровня обслуживания клиентов. Активное участие в налаживании и поддержании длительных и взаимовыгодных взаимоотношений с клиентами. При необходимости – помощь сотрудникам других отделов филиала

Должностные обязанности

1. Контроль над деятельностью ПБРК филиала
   - Распределение рабочих заданий, координация рабочего процесса, анализ и пересмотр рабочих процедур
   - Обеспечение кассовой зоны банка достаточным количеством эффективных, квалифицированных и хорошо подготовленных работников. Помощь подчиненным при проведении сложных и нестандартных операций
   - Решение повседневных проблем подчиненного персонала; при разрешении более сложных вопросов обращение к директору по обслуживанию клиентов
   - Участие в принятии решений, касающихся оценки эффективности работы подчиненных, их продвижения по службе, изменений заработной платы, переводов и увольнений работников отдела
2. Ответственность за наличность, сданную ПБРК
   - Прием и выдача денежной наличности, обеспечение запасов банкнот и монет, необходимых для эффективной деятельности филиала. Контроль за правильностью составления ведомостей
   - Ведение необходимой документации, включая регистрационный журнал и главную бухгалтерскую книгу филиала
3. Прием вкладов и списание со счета денежных средств для корпоративных клиентов через специальное кассовое окно
4. Работа у обычного кассового окна, обслуживание розничных клиентов банка (см. должностные обязанности для ПБРК)

Таблица 4. *Menton Bank*. Новые должностные инструкции для помощника-консультанта

Функция. Предоставление нынешним и потенциальным клиентам услуг и консультативной помощи, направленной на налаживание и развитие взаимовыгодных отношений, а также снабжение их всей необходимой информацией. Реклама и продажа необходимых для этого банковских продуктов; обеспечение специфических потребностей клиентов

Должностные обязанности

1. Обеспечение быстрого, точного и вежливого обслуживания для всех клиентов банка, включая потенциальных
   - Описание и продажа банковских продуктов нынешним и потенциальным клиентам, которые либо обратились к помощнику-консультанту сами, либо направлены ПБРК или другим служащим банка
   - Ответ на вопросы клиентов относительно предоставляемых банком услуг, часов их предоставления и т.д.
2. Выявление потребностей клиентов и их удовлетворение
   - Реклама и продажа розничных услуг, выявление и использование любых возможностей для продажи сопутствующего продукта
   - Открытие новых счетов для физических и юридических лиц
   - Подготовка временных чеков и бланков о взносе депозита для открытия новых и срочных счетов
   - Продажа чековых книжек и бланков для депозитов
   - Проведение собеседований и прием заявлений клиентов на открытие кредитных счетов и предоставление других услуг кредитного характера
   - Заверение чеков
   - Работа с заявками на приостановку платежей
   - Ответ на вопросы клиентов или персонала банка по телефону или по почте
   - Получение информации об изменении адреса или имени клиента и проведение соответствующих мероприятий
   - Проведение мероприятий при получении извещений об утере банковских расчетных книжек, кредитных карточек, карточек для банкомата и прочих утерянных или украденных банковских документов
   - Ознакомление клиентов банка с работой банкомата и помощь в решении возникающих у них проблем
   - Выяснение причин и координация действий при закрытии счета
3. Продажа всех розничных банковских продуктов
   - Обеспечение консультативной помощи клиентам; обработка заявок на все виды банковских услуг в рамках программы подготовки помощников-консультантов (с учетом последних изменений)
   - Налаживание контакта с соответствующим отделом после выявления новых потребностей корпоративного клиента

Таблица 5. *Menton Bank*. Новые должностные инструкции для начальника отдела обслуживания клиентов

Функция Контроль над деятельностью ПБРК, помощников-консультантов и других сотрудников банка, в задачи которых входит максимально эффективное и экономически выгодное для банка розничное обслуживание клиентов на локальном рынке Контроль за продажей банковских продуктов, обеспечение обратной связи с руководством по поводу реакции существующих и потенциальных клиентов на новые продукты и услуги. Доведение целей и результатов деятельности до всех сотрудников филиала и обеспечение того, что их работа отвечает установленным операционным стандартам, а клиенты действительно обслуживаются на высочайшем уровне

Должностные обязанности

1. Контроль над эффективностью работы с розничными банковскими продуктами
   - Отбор, подготовка и управление ПБРК и помощниками-консультантами
   - Распределение обязанностей и составление рабочего графика
   - Составление отчетов по эффективности работы персонала
2. Донесение до клиентов банка лично либо через своих подчиненных идеи о высочайшем уровне профессионализма и эффективности обслуживания, доступном на местном рынке
   - Обеспечение высокого уровня обслуживания при внедрении максимально эффективных графиков работы персонала, составленных с учетом потребностей клиентов
   - Контроль надо всеми профессиональными рабочими программами, реализуемыми в филиале
   - Обеспечение достижения самых высоких, установленных в филиале, стандартов обслуживания клиентов
   - Руководство корректирующими программами для ПБРК и помощников-консультантов (по необходимости)
3. Удержание эффективности продаж банковских продуктов на уровне, необходимом для достижения целей относительно доли рынка
   - Обеспечение того, чтобы все подчиненные досконально знали предлагаемый ими продукт
   - Постоянная координация программ по перекрестной торговле во всем филиале
   - Составление отчетов о потребностях служащих в тренинге и подача их главному менеджеру филиала или региональному директору по вопросам подготовки персонала
4. Обеспечение уровня обслуживания, соответствующего установленным операционным стандартам
   - Надзор над составлением ежедневных и месячных отчетов по операциям и продажам
   - Предварительная оценка, одобрение и координация потребностей филиала в наличности

Окончание табл. 5

Должностные обязанности
• Надзор над обработкой сделок с использованием банкоматов
• Помощь и консультирование ПБРК и помощников-консультантов при решении сложных и специфических проблем
• Обеспечение того, чтобы помещения и оборудование филиала содержались в рабочем и аккуратном состоянии
5. Информирование главного менеджера филиала о реакции клиентов на новые продукты
• Составление отчетов по жалобам клиентов и по характеру конфликтов клиентов с сотрудниками банка
• Описание и проведение анализа причин закрытия клиентами счета
6. Информирование о намеченных целях и достигнутых результатах всех подчиненных
• Перевод общих целей филиала в формат, позволяющий четко определить цели каждого ПБРК и помощника-консультанта
• Информирование о намеченных результатах продаж и перекрестных продаж ПБРК и помощников-консультантов
• Периодическое проведение встреч персонала, ориентированного на продажи, и сервисного персонала с ПБРК и помощниками-консультантами
• Участие во всех запланированных собраниях руководителей сервисных служб, организованных региональным офисом

Тренинговые программы для каждой группы включали семинары, целью которых было усовершенствование знаний о старых и новых банковских продуктах для физических лиц (При этом помощники-консультанты проходили более интенсивную подготовку, чем представители банка по работе с клиентами). Кроме того, помощники-консультанты посещали 15-часовой курс (в трех отдельных семинарах) по базовым навыкам продаж, который включал такие ключевые моменты, как основные этапы процесса продажи, построение взаимоотношений с клиентами, выяснение их потребностей, выработка решения и умение отстаивать свое мнение

Тренинговая программа для ПБРК состояла из двух двухчасовых семинаров, направленных на развитие навыков выявления потребностей клиента, презентации продукта, его особенностей и преимуществ, а также на умение отстаивать свое мнение и перенаправлять клиента к помощнику-консультанту Кроме того, весь персонал, непосредственно контактирующий с клиентами, принял участие в семинарах по развитию навыков персонального общения и формированию имиджа высокого профессионализма, на которых обсуждались такие детали, как стиль одежды, внешний вид и манера поведения при взаимодействии с клиентами Один из специалистов, проводивших тренинги, постоянно напоминал работникам: "Помните, деньги слишком важны для людей, чтобы они доверяли их человеку, который выглядит и ведет себя несоответствующим образом!"

Помощники-консультанты были проинструктированы, что при появлении клиента они обязаны встать и пожать ему руку. Весь персонал принял участие в практических занятиях, направленных на совершенствование навыков выслушать клиента и уметь

наблюдать за ним. Всех служащих, которых могли видеть клиенты, обязали отказаться от питья безалкогольных напитков и жевания жевательной резинки на рабочем месте. (Курение как сотрудников банка, так и клиентов было запрещено несколько лет назад как следствие общей политики полного отказа от курения *Menton Bank*.)

Несмотря на то, что руководство банка предвидело, что основная часть выполнения новой задачи, связанной с его переориентацией на продажи, ляжет на плечи помощников-консультантов, считалось, что ПБРК также должны играть в этом процессе некоторую роль, упоминая в ходе обслуживания клиентов о новых продуктах и возможностях банка. Например, если клиент в разговоре вскользь скажет о приближающемся отпуске, ему следовало предложить воспользоваться дорожным чеком; если же такая форма расчета ему не нравилась, ПБРК мог порекомендовать ему поговорить с ассистентом об открытии персональной кредитной линии с автоматической защитой от перерасхода. Если клиент заговаривал о возможностях инвестирования, его следовало направить к другому специалисту, который мог предоставить ему всю информацию по счетам денежного рынка и депозитным сертификатам, либо в брокерскую службу банка. Всем ПБРК были розданы специальные карточки. В ходе разговора с клиентом на обороте карточки указывалось имя и фамилия клиента и специалисты, к которым ему следует обратиться, после чего она вручалась клиенту и ему указывался путь к столам, за которыми они сидели.

Чтобы мотивировать ПБРК трех тестовых филиалов продавать те или иные финансовые продукты, банк экспериментировал с разными программами материального стимулирования. Первая из них заключалась в начислении денежных премий за каждую рекомендацию, которая привела к продаже какого-либо продукта. Согласно этой программе, всем ПБРК выплачивалось по 50 долл. за каждую рекомендацию, в результате которой была открыта новая персональная кредитная линия; помощники-консультанты получали по 20 долл. за каждый новый счет независимо от того, было ли это сделано по рекомендации ПБРК или совершенно самостоятельно. В этот период в филиале на Виктори-Сквер премия выплачивалась восемь раз, и в шести случаях из восьми по три раза только двум работникам — Джин Варшавски и Брюсу Гринфилду. Карен Митчелл не получала премию ни разу. Однако следует отметить, что продолжать и дальше использовать эту программу банк не собирался, поскольку стало ясно, что она не учитывает эффективности других, более важных и рентабельных средств маркетинга продуктов. Кроме того, директор по обслуживанию клиентов Дэвид Ривс имел все основания считать, что Брюс Гринфилд тайно сговорился с одной из служащих, его подругой, чтобы она сказала, что он дал клиенту полезную рекомендацию, хотя на самом деле он ее не давал. В отношении двух других ПБРК у руководства были такие же подозрения.

Вторая программа стимулирования была основана на начислении ПБРК баллов за успешные рекомендации. Количество баллов зависело от природы проданного продукта — так, например, за продажу кредитной карточки начислялось 500 баллов, — и накопленные баллы можно было обменять на различные подарки. Спустя три месяца стало очевидно, что и эта программа неэффективна и в будущем использоваться не будет. Одной из основных причин было то, что ценность подарков с точки зрения служащих явно не соответствовала усилиям, которые необходимо было затратить для их получения. Другая проблема заключалась в том, что данная схема стимулирования не учитывала уровня знания служащими продукта, а также приводила к значительному увеличению времени обслуживания клиентов, из-за чего остальным приходилось долго стоять в очереди.

Затем банк обратился к подходу, который, по словам Дэвида Ривса, был основан "скорее на кнуте, чем на пряниках". До этого все ПБРК традиционно дважды в год

проходили аттестацию по целому ряду критериев, включая точность и скорость работы, количество контактов с клиентами, пунктуальность прибытия на работу, отношение к должностным обязанностям, умение работать в команде и профессионализм. В ходе аттестации людям присваивались баллы по каждому критерию, и самый высокий весовой коэффициент имел такой критерий, как точность и скорость обслуживания. Если раньше оценка проводилась директором по обслуживанию клиентов, менеджером филиала и начальником отдела ПБРК, то в последнее время банк начал программу анонимных посещений проверяющих, которых в коллективе назвали "тайными клиентами". Каждому ПБРК по крайней мере раз в квартал приходилось работать с профессиональным оценщиком, выдававшим себя за простого клиента. Количество баллов, заработанных в конечном итоге ПБРК, служило основанием для повышения заработной платы и продвижения по службе.

Чтобы добиться лучшего знания продуктов и "продаж, основанных на консультации" среди ПБРК, процесс аттестации пересмотрели, в него включили баллы, которые начислялись за количество успешных рекомендаций и прямых продаж. При такой схеме материального стимулирования за эффективность продаж — как прямых, так и посредством отправки клиента к помощнику-консультанту, — начислялось до 30% общей возможной суммы. Однако, несмотря на то, что объем продаж, инициированных ПБРК, значительно увеличился, Ривс видел, что моральный климат в этой группе сотрудников сильно ухудшился, в отличие от консультантов-помощников, энтузиазм и взаимовыручка которых очень повысились. Он также отметил, что возросло и количество ошибок, совершаемых ПБРК в процессе обслуживания. Один из ПБРК даже уволился, сказав, что не может работать под таким прессингом.

Карен Митчелл

По старой системе начисления баллов Карен Митчелл имела лучший результат среди кассиров или ПБРК на протяжении последних четырех полугодовых периодов подряд. Однако за два полугодия, которые оценивались по новой системе, ее рейтинг упал — она стала всего лишь четвертой из семи кассиров, работающих в банке полный день. Имеющая наивысший результат Мэри Бэлл, проработавшая в филиале уже 16 лет, повторно отвергла приглашение подать заявление на должность начальника отдела, заявив, что ее устраивает то место, на котором она зарабатывает максимум по шкале для ее категории, и она не хочет лишних забот и ответственности. Карен Митчелл имела лучшие показатели по всем операционным критериям, кроме одного (по количеству контактов с клиентами она была второй), но по эффективности продаж она была лишь шестой (табл. 6).

М. Костанцо и Д. Ривс уже говорили с Карен Митчелл о ее результатах и выразили свое недовольство. К. Митчелл уважительно, но очень твердо заявила, что считает самой важной частью своей работы быстрое, точное и вежливое обслуживание клиентов, сказав им буквально следующее.

> Я пыталась продавать, но мне кажется, что это отпугивает и раздражает людей. Некоторые говорят, что очень спешат и не могут сейчас говорить, другие смотрят на меня как на слегка помешанную, когда я начинаю рассказывать о других банковских услугах в то время, как предоставляю ту, ради которой они пришли в банк. И даже когда находится редкий человек, который заинтересовался вашим рассказом, вы слышите, как другие клиенты, ожидающие своей очереди, выражают недовольство медленным обслуживанием. А "последней каплей" был такой случай Я увидела на экране компьютера, что у моей клиентки на сберегательном счету несколько тысяч и сказала ей, как нас учили на тренингах, что она может получить больший процент, если откроет срочный вклад В ответ она сказала мне, что это не мое дело, что она сделает со своими деньгами, и удалилась рассерженная. Не поймите меня неправильно,

я люблю помогать людям, и если они просят моего совета, я с радостью рассказываю им, что еще может предложить банк

Таблица 6. MENTON Bank. Результаты оценки эффективности ПБРК филиала банка на Виктории-сквер за последние два полугодия

Имя	Стаж работы	Операционные критерии (макс. балл 70)*		Эффективность продаж (макс. балл 30)**		Общий балл	
		1-е полугодие	2-е полугодие	1-е полугодие	2-е полугодие	1-е полугодие	2-е полугодие
Мэри Бэлл	16 лет	65	64	16	20	81	84
Скотт Дюбуа	2 года, 3 мес.	63	61	15	19	78	80
Брюс Гринфилд	12 мес.	48	42	20	26	68	68
Карен Митчелл	3 года, 7 мес.	67	67	13	12	80	79
Шарон Робин	1 год, 4 мес.	53	55	8	9	61	64
Сви Хун Чен	7 мес.	-	50	-	22	-	72
Джин Варшавски	2 года, 1 мес.	57	55	21	28	79	83

Примечания

* Результат по операционным показателям основан на таких критериях, как точность, продуктивность, пунктуальность, внешний вид, организованность, инициативность, коллективизм, умение решать проблемы и качество взаимодействия с клиентами.

** Результат по эффективности продаж учитывает непосредственные продажи ПБРК (например, дорожных чеков) и продажи, проведенные через консультанта-помощника благодаря рекомендации ПБРК (например, дебетовых карточек, депозитных сертификатов, персональных кредитных линий и т.д.).

В таблицу включены только служащие банка, работающие полный рабочий день (ПБРК, работающие на почасовой основе, оцениваются отдельно).

Выбор начальника отдела ПБРК

Две недели спустя после описанного в начале нашей статьи совещания старый начальник ПБРК уволился. Эта должность предусматривала контроль над работой других ПБРК (включая распределение рабочих заданий и составление графиков работы для сотрудников, работающих неполный рабочий день, в периоды повышенного наплыва посетителей или во время отпусков постоянных работников), консультирование, — а когда необходимо и принятие решений — о выходе из проблемных ситуаций, возникающих на вверенном ему участке, личное проведение всех особо крупных денежных розничных операций по депозиту и снятию денег со счетов (см подробное описание должностных обязанностей в табл 3) Все остальное время, не занятое выполнением этих обязанностей, начальник отдела ПБРК должен был работать как обычный представитель банка по работе с клиентами

Диапазон заработной платы начальник отдела ПБРК был от 8 до 13,5 долл. в час (в зависимости от стажа работы, квалификации и размера филиала) Рядовой представитель

банка по работе с клиентами получал от 6,2 до 10,3 долл в час, а помощник-консультант — от 7,1 до 12 долл в час Персонал, работающий полный день (не члены профсоюза), имел 40-часовую рабочую неделю, включая периодическую работу в вечерние часы и в определенные субботы по утрам По заявлению Маргарет Костанцо, зарплата в *Menton Bank* была типичной для банков их региона, хотя в среднем ПБРК *Menton Bank* имели более высокую квалификацию, чем служащие этой категории других, более мелких банковских учреждений, и их труд оплачивался несколько выше Карен Митчелл, которая имела диплом магистра делового администрирования, более чем трехлетний стаж работы и значительные успехи в прошлом, в настоящее время получала 9,1 долл в час При назначении на должность начальника отдела она первоначально получала бы 11 долл в час После того как прием заявлений на повышение по службе был прекращен, Карен Митчелл оказалась одним из трех кандидатов, подавших свои документы Кроме нее заявление подали Джин Варшавски, 42-летная ПБРК из их же филиала, и Куртис Ритчер, 24-летний начальник отдела ПБРК небольшого пригородного филиала *Menton Bank*

Дж Варшавски была замужем, у нее было двое сыновей школьников Она начала работать в банке три года назад в качестве временного кассира, а спустя год перешла на полную ставку, чтобы, как она пояснила, накопить денег на оплату дальнейшей учебы детей Варшавски была бодрой женщиной с заразительным смехом Она обладала замечательной памятью на имена, и Д Ривс часто видел, как она здоровается с клиентами банка на улице или во время обеда в кафе Анализируя ее работу за три года, Ривс отметил что поначалу оценки ее эффективности были низкими из-за частных неточностей, а однажды, когда она еще работала на полставки, ей вообще был назначен испытательный срок из-за постоянных несовпадений ее отчетов с реальным содержанием наличности в кассовом аппарате на конец рабочего дня. И хотя Ривс считал, что по этому критерию Джин, несомненно, подтянулась, резервы для улучшения ее работы, с его точки зрения, еще были Он также помнил, что в прошлом году ему пришлось сделать Варшавски замечание относительно ее медлительности в работе, что она объяснила болезнью ее старшего сына, который, как она заверила, уже начал выздоравливать.

И Д Ривс, и М Костанцо наблюдали, как работает Джин, и пришли к выводу, что она отлично ладит с клиентами, хотя порой бывает излишне разговорчива и выполняет свои функции не так быстро, как Митчелл Казалось, что Варшавски обладала природной способностью оценивать клиентов и видеть, кто из них подходит для того, чтобы попробовать убедить его приобрести тот или иной банковский продукт. Хотя с виду она была немного неряшлива, в работе она была предельно внимательной и организованной, и всегда готова помочь своим коллегам, особенно новичкам Сейчас она получала 8,2 долл в час, а заняв должность, на которую она претендовала, получала бы 10,4 долл. За последнее полугодие Джин сильно опережала Карен по результатам оценки благодаря ее эффективности при консультативных продажах (см табл. 6)

Третий кандидат, Куртас Ритчер, не работал ни в одном из трех филиалов, на базе которых проводился эксперимент, и не был знаком ни с программой консультативных продаж, ни с соответствующими методами оценки эффективности. При этом, однако, он имел отличные показатели, работая на протяжении трех лет в небольшом филиале банка, расположенном в Лонгмедоу. Перевод в новый филиал на новую должность привел бы к увеличению его зарплаты с 9,4 до 10,4 долл. в час Костанцо и Ривс беседовали с ним и сочли его подходящей кандидатурой. Он пришел в банк из колледжа, прервав обучение в середине курса, но теперь возобновил учебу на вечернем отделении Его филиал был расположен в старой части города, с низкой деловой активностью (поговаривали, что его планируют закрыть). Филиал не был оборудован

новой техникой и реконструирован, хотя в квартале от него имелся банкомат, доступный для клиентов *Menton Bank*. Ричтер имел трех подчиненных и сам подчинялся непосредственно менеджеру филиала, который отзывался о нем очень положительно. Поскольку такой должности, как помощник-консультант, в этом филиале не было, Ричтер и его опытные коллеги самостоятельно занимались новыми счетами клиентов, включая оформление кредитов и займов на покупку недвижимости.

Маргарет Костанцо и Дэвид Ривс оказались в сложной ситуации. До того как банк изменил свою деятельность, Карен Митчелл казалась естественной заменой на посту начальника отдела по работе с клиентами. Более того, считалось, что этот пост мог стать началом для ее дальнейшего продвижения по службе — на должность заместителя директора филиала по обслуживанию клиентов, на должность директора, а со временем и на должность менеджера небольшого филиала или управленческую должность в головном офисе банка. Карен Митчелл говорила своему начальству, что она заинтересована в том, чтобы сделать карьеру в банковской сфере, и готова принять на себя большую ответственность.

Проблема усложнялась еще и тем, что три филиала, на базе которых реализовывался тестовый проект, и которые в связи с этим были реконструированы и работали по новой программе обслуживания клиентов, завершили только первый год работы в новом качестве. Маргарет Констанцо знала, что объем продаж и прибыль во всех трех филиалах значительно выросли по сравнению со средними показателями по всем филиалам банка И она небезосновательно полагала, что руководство банка захочет расширить программу и реализовать ее в пределах всей системы филиалов, предварительно проведя ряд желательных модификаций.

ВОПРОСЫ

1. Расскажите об этапах, в ходе которых *Menton Bank* добился более четкой ориентации на клиентов в своих розничных банках.
2. Сравните и противопоставьте должностные обязанности ПБРК и помощников-клиентов *Menton Bank*. Насколько важна работа каждого из них для эффективности банковских операций и удовлетворения клиентов?
3. Оцените сильные и слабые стороны Карен Митчелл и других кандидатов на должность начальника отдела ПБРК.
4. Какие бы действия вы порекомендовали менеджерам, которым предстоит выбрать кандидатуру на освободившуюся должность?

Предметный указатель

A

Accompany, *642*
ACSI, *431*
AES Corporation, *680*
Aggreko, *34*
Amazon, *649*
Amazon.com, *65, 363, 498, 771; 783*
American Airlines, *239, 240, 402, 469, 478*
American Express, *350, 463, 665; 736, 755; 758*
AMP, *289*
Andersen Consulting, *66*
AOL, *189, 637; 772, 950*
Aramark, *33; 492; 666*
ARIMA, *575*
AT&T, *61; 551; 735, 748*

B

Banc One, *822; 830, 831, 835*
Bank
  of America, *219; 435*
  of Montreal, *504*
Barnes and Noble, *498*
Bell, *414*
Beth Israel Deaconess Medical Center, *663*
Better Business Bureau, *294*
Big 5, *748*
Big Bang Schtroumpfs, *880*
BizBuyer.com, *791*
Body Shop, *126*
Boeing, *569*
BP Amoco, *699*
British Airlines, *60; 360*
British Airways, *125; 144; 354; 707*
British Telecommunications, *61*
BT, *228; 665; 748; 883*
Burger King, *66*

C

Canadian Pacific Hotels, *335*
Charles Schwab, *33; 90; 796*
Chase Manhattan Bank, *288*
Chez Jean, *335*
Citibank, *320*
Citicorp, *66; 746*
CNN, *362*
COM Electric, *352*
Credit Suisse First Boston, *308*
Custom Research Inc. (CRI), *290*
Связи с общественностью, *434*

D

DailmerChrystler, *62*
Dell Computer, *643*
Delta Airlines, *145; 469*
DHL, *65*
Disney, *143*
Disneyland, *183; 509*
Doblin Group, *364*
Domino's Pizza, *307*

E

EBay, *362; 642*
Egghead Inc., *498*
Electrocomponents, *813*
Euro Disney, *758; 863*
Executive Club, *240*
Extranet, *792*

F

Federal Express, *65; 66; 88; 90; 439; 541; 675; 722; 773; 925*
FedEx, *198; 199; 362; 425; 748*
First Direct, *99, 104; 192; 201; 494; 777; 922*

First National Bank of Chicago, *283*; *602*
Florida Power & Light, *537*
Ford, *62*; *219*; *647*
Forrester Research, *215*; *217*; *441*; *498*; *789*
Forte Hotels, *471*
Forum Corporation, *361*
Fujitsu, *736*
Futuroscope, *880*

G

GATT, *741*
General Electric, *62*
General Motors, *647*
Greyhound Bus Lines, *122*
Groupe Accor, *66*; *759*
GTE Supply, *290*

H

H & R Block, *457*
Hampton Inn, *266*; *397*
Hewlett-Packard, *62*; *503*; *761*
Hilton, *472*
Holiday Inn, *47*; *66*; *472*; *538*; *759*
Home Depot, *507*
Hotel Corporation Promus, *265*
HSBC Bank, *99*
Hyatt, *472*

I

IBM, *62*; *503*; *643*
Internet, *33*; *49*; *51*; *146*; *405*; *487*; *592*; *741*; 770
Internet-компания, *366*; *778*
Internet-провайдер, *397*; *637*
Internet-услуги, *34*; *76*; *91*; *218*; *637*
Intrawest Corporation, *691*
Intuit Corporation, *823*

J

John Dee, *295*
Jollibee, *739*

K

Kinko, *363*; *771*

L

L.L. Bean, *90*; *574*
Lands' End, *308*; *798*
LEAP, *722*
Legoland, *509*
Levi Strauss, *291*
Long Island Trust, *320*

M

Mariott Hotels, *342*; *368*; *666*
MBWA, *721*
McDonald's, *57*; *66*; *420*; *439*; *682*; *679*; *739*; *761*
MCI, *828*
McKesson, *784*
Med Club, *181*
Medecins Sans Frontieres, *814*
Menton Bank, *969*
Mercata, *642*
Mercosur, *746*; *842*
Merrill Lynch, *308*; *425*; *785*
Michelin, *305*
Microsoft, *637*
Midland Bank, *104*; *925*

N

NAFTA, *39*; *61*; *746*; *842*
NAICS, *39*
New York Air, *240*
Northwest Airlines, *125*

O

OEM, *643*
OTSU, *341*

P

Pacto Andino, *746*; *842*
Palace Hotel, *316*
PanAm, *240*
Parc Asterix, *879*
Peninsula Hotel, *473*
People's Express, *469*
Pohjola Insurance Group, *615*; *623*
Priceline.com, *404*; *609*; *642*; *777*
PR-технологии, *435*

Q

Qantas, *733*
Quickcourt, *781*

R

Ritz Carlton, *140*
Ryanair, *433*

S

SAS, *721*
Savvy, *667*
SBC Warburg, *56*
Scandinavian Airlines System, *115*; *206*
SCSB, *431*
Sears, Roebuck, *775*
ServiceMaster, *826*; *834*
SERVQUAL, *523*
Shell, *439*
Sheraton, *472*; *759*
SIC, *39*
Singapore Airlines, *60*
Smith Travel Accommodation Reports, *538*
Southwest Airlines, *33*; *144*; *291*; *398*; *662*; *676*; *698*; *820*; *824*; *825*; *833*; *835*
Southwest Airlines, *662*
Sprint, *219*
SQI, *541*
Stanford Executive Programs, *308*
Star Alliance, *758*
Sun Microsystems, *360*

T

T. Rowe Price, *308*
Taco Bell, *478*; *496*; *829*; *830*; *834*; *835*
TARP, *252*
TNT, *65*
Toyota, *290*; *647*

U

United Airlines, *363*; *469*
UP, *748*
UPS, *65*; *66*
USAA , *825*; *832*

V

VerticalNet, *945*
Visa, *219*

W

Wal-Mart, *720*
Walt Disney, *108*; *661*
WingspanBank.com, *99*; *102*; *202*

X

Xerox, *62*; *822*; *831*

А

Автоматизация, *86*; *263*; *459*; *496*; *625*; *648*; *973*
Адекватный уровень обслуживания, *285*
Американская ассоциация маркетинга, *58*
Анализ
  SWOT, *327*
  безубыточности, *381*; *385*
  внутренний корпоративный, *312*
  жалоб, *289*
  жалоб потребителей, *536*
  конкурентный, *327*
  критических событий, *117*
  на основе МКС, *116*
  объединенный, *368*
  причинно-следственных связей, *615*
  распределения ресурсов, *327*
  рынка, *311*; *327*
  спроса, *576*
  статистический, *491*
  сценариев, *111*
"Апостолы", *823*
Ассортимент, *359*; *363*
Атрибуты
  доверия, *188*; *189*; *190*; *192*; *379*
  опыта, *188*; *189*; *196*; *379*
  поиска, *188*; *189*
Аукцион, *405*; *640*; *642*
Аутсорсинг, *33*

Б

Базы данных, *230*; *227*; *240*; *289*; *711*
Банковская система, *89*
Банковские услуги, *92*
Банкомат, *72*; *99*; *354*; *408*; *504*; *972*
Бартер, *570*
Бесплатные образцы, *436*
Биотехнологии, *770*; *779*
Блок-схема, *78*, *109*; *203*; *345*; *534*; *809*
Бонусные
  вознаграждения, *239*
  войны, *240*
Бронирование, *348*; *477*, *605*; *641*; *754*

В

Вандализм, *126*
Вводимые факторы, *78*, *547*; *623*
Вертикальные торговые объединения, *945*
Взаимоотношения с потребителями, *419*
Виртуальная корпорация, *689*
Внешние
  локальные сети, *786*
  потребители, *275*; *295*
Внутреннее качество, *825*
Внутренние
  локальные сети, *786*
  потребители, *275*; *295*
  услуги, *38*
Внутренний маркетинг, *372*
Вовлечение клиентов в процесс
  обслуживания, *626*
Возмещение убытков, *356*
Воспринимаемое качество, *191*
Воспринимаемый риск, *196*
Восприятие, *285*; *304*; *357*; *381*
  качества услуг, *207*; *293*; *536*
  ценности, *396*
Восстановление сервисного процесса, *260*
Восторг потребителя, *186*; *192*
Впечатления, *181*
Временной
  показатель, *332*
  фактор, *43*; *44*; *48*; *383*
Время, *178*
  переключения, *477*
Всемирная торговая организация, *61*;
  732, *741*
Выбор места, *496*
Выборка, *156*
Выделенные линии, *595*
Выручка, *384*
Выход продукта, *526*

Г

Гарантийные обязательства, *263*; *271*
Глобализация, *682*, *742*; *760*
Глобальный рынок, *952*
Гостеприимство, *346*; *353*; *760*; *780*; *784*
Государственное регулирование, *60*, *391*;
  674; *750*
Государственные органы, *60*
График обслуживания, *491*; *499*; *511*

Д

Двустороняя связь, *191*
Дебетовые карточки, *412*
Действия
  "за кулисами, *141*
  "на сцене", *141*; *144*
Демаркетинг, *577*
Диаграмма, *543*
  причинно-следственная, *543*
Дизайн, *769*; *778*
  корпоративный, *108*
Динамика рынка, *222*
Дистрибьюторские соглашения, *512*
Дисциплина очереди, *593*
Дифференциация, *52*; *62*; *200*; *238*; *272*;
  300; *312*; *329*; *358*; *457*; *461*; *678*; *754*
Долговременная приверженность
  клиентов, *263*
Долговременные отношения, *192*; *606*; *667*
Долгосрочные отношения
  с клиентами, *56*; *216*; *429*
Долгосрочный поток прибыли, *258*
Должности граничного охвата, *702*
Должностные
  инструкции, *925*
  обязанности, *108*; *672*; *824*; *974*
Доля рынка, *235*; *300*
Дополнительные услуги, *73*; *199*; *332*; *345*;
  518; *754*; *885*
Доходность, *607*
Драматурги, *138*

Е

Европейский Союз, *61*, *743*; *746*
Единица потребления услуг, *407*
Единица сервисного продукта, *618*

Ж

Жалобы, *270*
  потребителей, *420*
Желаемый уровень обслуживания, *285*
Жизненный цикл продукта, *520*

З

Задачи маркетинговых
  коммуникаций, *418*
Заказ, *783*
Закон Меткалфа, *788*
Закупочный комитет, *304*
Залог, *605*
Зарубежный рынок, *735*
Затраты, *53*
  времени, *179*; *761*
  на поиск услуг, *180*
  нефинансовые, *179*; *378*
  психологические, *379*
  сокращение, *63*
  умственные, *329*
  физические, *329*
  финансовые, *379*
Защита окружающей среды, *61*
Заявление
  о миссии, *192*
  о позиции, *312*
Зона
  ожидания, *600*
  толерантности, *184*; *186*; *285*; *293*;
    341; *528*

И

Иерархия затрат, *394*
Издержки
  на привлечение нового клиента, *223*
  операционные, *383*
  переменные, *381*; *390*; *585*
  постоянные, *381*; *390*; *408*; *585*
  условно-постоянные, *381*
  ухода, *641*
  финансовые, *179*
  экономические, *384*
Имидж, *271*; *389*; *435*; *504*; *627*; *647*
Импорт потребителей, *737*
Индекс
  достоверности, *157*
  качества обслуживания, *541*; *542*
  лидерства, *676*; *722*
  удовлетворения американского
    потребителя, *253*
Индивидуализация, *76*; *100*; *109*; *227*; *335*;
  363; *450*
Индивидуальные потребности, *194*
Инновации, *329*
Инструктирующие материалы, *438*
Интегрированный менеджмент услуг
  компоненты
    место, киберпространство и время, *50*
    процесс, *52*
Интегрированный менеджмент услуг, 50;
  77; *516*; *577*
  место, киберпространство и время, *50*
  материальные свидетельства, *53*
  персонал, *52*
  продукт, *50*
  производительность и качество, *52*
  процесс, *52*
  реклама и обучение, *52*
  цена, *53*
Интенсивность
  поступления, *601*
  потока, *603*
  прибытия, *593*
Интернационализация, *65*; *743*
Интерьер, *87*; *99*
Информационная система, *825*
Информационные
  посредники, *647*
  системы, *467*
  технологии, *86*; *227*; *329*; *470*; *640*; *644*;
    770; *842*
  услуги, *78*; *81*; *91*; *346*; *526*; *754*
Информационный поток, *109*
Информация, *52*; *82*; *128*; *146*; *189*; *287*;
  322; *347*; *411*; *517*; *584*; *708*; *832*
  поиск, *195*
Инфраструктура, *567*; *735*
Используемые ресурсы, *47*; *52*; *78*

К

Кадровая
  политика, *870*
  работа, *263*
Кадровые агентства, *109*
Канал сбыта
  физический, *76*; *98*; *487*
  электронный, *49*, *76*, *98*, *487*; *505*
Карта-схема, *316*
  позиционирования, *314*, *461*
Карьерный рост, *676*
Категории
  издержек, *394*
  новых видов услуг, *362*
  сервисных процессов, *92*
  услуг, *79*; *187*; *347*
Качество, *52*; *519*, *563*; *618*; *664*
  воспринимаемое, *183*
  обслуживания, *138*; *216*, *393*; *537*; *656*, *677*; *682*; *786*
  техническое, *520*; *525*
  функциональное, *520*, *525*
Квазипроизводственные компании, *527*
Киберпространство, *51*; *76*; *92*; *146*; *411*; *487*; *769*; *771*
Классификационная схема, *152*
Классификация
  критических событий, *157*
  процессов, *86*
  сервисных процессов, *78*
  товаров, *72*
  услуг, *72*; *74*, *78*; *229*
Клиент, *62*; *77*; *98*
  интерактивный, *147*
  корпоративный, *66*
  недобросовестный, *165*
  постоянный, *528*
  проблемный, *118*; *158*
  потенциальный, *215*
Климат, *723*
Клубная система, *76*
Клубы постоянных клиентов, *77*
Колебания спроса, *77*; *220*; *399*; *553*; *562*; *564*; *570*; *607*, *618*; *643*; *869*
Комиссия по ценным бумагам
  и биржам США, *681*
Коммуникации
  неличные, *428*
  персональные, *428*
Компании квазипроизводственные, *358*
Компенсация, *260*
Комплекс
  маркетинговых коммуникаций, *428*
  цен, *478*
Компоненты качества, *520*
Компьютеризация, *350*
Компьютерная техника, *100*
Компьютерные технологии, *89*; *90*; *191*; *504*
Конкурентная
  борьба, *797*
  позиция, *306*
  стратегия, *309*; *487*
Конкурентное
  предложение, *327*
  преимущество, *201*, *300*; *354*, *395*; *412*, *436*; *518*; *555*; *655*; *697*; *761*; *773*; *966*
Конкурентоспособность, *460*; *503*; *550*
Конкуренты, *609*; *695*; *736*
  прямые, *309*
  родовые, *309*
Конкуренция, *63*; *66*; *186*; *199*; *201*; *300*; *385*, *449*; *546*; *696*, *735*; *846*; *893*; *964*
  ценовая, *60*
Консультационные услуги, *346*; *352*; *754*
Контакт, *100*
Континуум характеристик
  продукта, *187*; *190*
Контроль
  качества, *47*; *189*; *190*; *425*
  над уровнем затрат, *52*
Контрольные графики, *540*
Конфигурации очередей, *593*
Конфиденциальность, *638*
Конфликтная ситуация, *124*
Концепция
  MBWA, *676*
  внешней ценности услуги, *619*
  индивидуализации цен, *401*
  качества, *617*
  маркетинга услуг, *328*
  нулевого дефекта, *151*
  производительности, *616*; *620*
  сервисных операций, *329*
  эластичности спроса, *399*

Корпоративная
культура, *420*; *655*; *662*, *740*, *763*, *828*
миссия, *216*
Корпоративное обслуживание, *192*, *228*
Корпоративные клиенты, *761*
Корпоративный дизайн, *428*; *438*; *440*; *757*; *761*
Коэффициент Коэна, *157*
Кража, *123*
Краткосрочные скидки, *437*
Кредитная карточка, *112*; *741*
Кривая
опыта, *749*
спроса, *401*, *580*
Критерии
выбора, *320*
качества услуг, *523*
найма, *683*
отбора персонала, *662*
Критические события, *117*; *152*
Критический сервисный контакт, *155*
Культура, *655*
обслуживания, *620*
Купон, *436*; *437*; *508*

Л

Лидер, *717*
авторитетный, *724*
демократичный, *724*
заботливый, *724*
по ценам, *395*; *398*; *518*
Лидер-наставник, *724*
Лидерство, *199*; *689*; *690*; *700*; *709*; *711*; *718*, *719*; *721*; *725*; *820*; *821*; *828*; *835*
Лизинг, *740*; *749*
Линейный менеджмент, *696*
Линия видимости, *334*; *340*
Лицензирование, *512*
Личные
интервью, *257*
продажи, *426*; *428*
Логотип, *439*
Локальные компьютерные сети, *420*
Лояльность, *231*

М

Максимизация прибыли, *48*; *61*; *399*
Маржа прибыли, *518*
Марка корпоративная, *361*
Маркетинг, *53*; *57*; *76*, *516*; *517*; *688*; *694*, *774*
внутренний, *508*
диалоговый, *649*
массовый, *213*
отношений, *58*; *115*, *223*; *225*; *227*; *228*
услуг, *40*; *54*; *327*; *382*
целевой, *213*
электронный, *444*
Маркетинговая
программа, *201*; *208*; *215*
система, *649*
стратегия, *115*; *271*; *486*
Маркетинговые
активы, *327*
исследования, *111*; *548*
коммуникации, *418*; *421*; *528*
сообщения, *420*
стратегии, *550*; *564*; *605*
Маркетинговый
комплекс, *137*; *307*; *583*; *745*; *757*
план, *920*
сегмент, *215*
Марочное название, *422*
Массовая индивидуализация, *213*; *223*; *302*
Массовое вещание, *647*
Материальное
свидетельство, *190*; *506*
стимулирование, *661*
Международный рынок, *300*
Межфункциональный конфликт, *701*
Менеджер операционный, *178*
Менеджмент, *72*; *718*
доходности, *400*; *466*; *581*; *607*; *609*; *641*
на местах, *143*
отношений, *223*; *644*
персонала, *88*; *619*, *655*; *697*
счетов, *231*
услуг, *59*; *128*; *614*
Метафора
театра, *106*; *138*; *340*; *506*; *661*
театрального представления, *440*
Материальные свидетельства, *424*

Метод
ABC, *393*; *394*
SERVQUAL, *525*; *535*
критического события, *155*
Методы
контроля над ценами, *468*
линейного программирования, *475*
моделирования, *474*
оценки потребительских ожиданий, *287*
Микросегментация, *302*
Мини-предприятия, *496*
Мировой банк, *89*
Миссия, *399*, *646*; *723*
Многонациональность, *683*
Модели математические, *401*
Моделирование
ролей, *723*
ситуаций, *641*
Модель
8Ps, *50*; *55*; *113*; *300*, *505*; *516*; *786*
SERVQUAL, *622*
вовлеченности, *679*
для прогнозирования спроса, *573*
колебаний спроса, *576*
компьютерная, *312*, *314*
контроля, *679*
молекулярная, *330*
поведения потребителей, подающих жалобы, *256*
поведенческая, *157*, *688*
потребления, *215*; *240*; *302*; *576*
прибыли, *794*
расположения торговых точек, *491*
расходования средств, *222*
сервисного процесса, *204*
совершения покупок, *301*; *437*
спроса, *571*; *572*
треножника ценообразования, *405*
участия, *679*
Момент истины, *114*; *196*; *249*; *266*; *721*; *944*
Моральные издержки, *179*
Мотивация, *131*; *271*; *420*; *462*; *619*; *669*; *696*
управленческого персонала, *276*
потребителей, *218*
Мошенничество, *672*
Мощность
избыточная, *563*
максимальная, *563*
оптимальная, *563*

Н

Навыки
межличностного общения, *115*, *533*; *656*
общения, *260*
слушания, *429*
технического обслуживания, *115*
функциональные, *142*
Нагрузка
умственная, *379*
физическая, *379*
Наставник, *116*
Негативные слухи, *431*
Недобросовестный клиент, *121*; *261*
Некоммерческие организации, *38*; *62*; *230*, *406*; *707*
Некомпетентность, *200*
Неоднородность, *527*
Неопределенность прибытия, *473*
Неосязаемость, *34*, *326*; *331*, *382*; *422*; *520*, *618*
Неплательщик, *127*
Неудовлетворенность, *108*
Новаторство, *372*
Новейшие технологии, *664*; *668*; *972*
Нововведения, *199*; *201*; *362*; *364*; *554*; *682*
Новые технологии, *86*; *98*; *109*; *217*; *303*; *327*; *391*; *422*, *463*; *504*; *518*; *549*; *617*; *625*; *699*; *763*; *770*; *799*, *924*; *928*
Нулевое количество сбоев, *541*
Нулевой уход клиентов, *545*

О

Обеспечение сохранности, *346*; *354*; *780*; *784*
Обмен, *55*
Образовательные услуги, *92*
Обратная связь, *263*; *269*; *277*; *535*; *536*; *622*; *694*; *722*; *785*; *832*
Обратный аукцион, *609*; *790*
Обслуживающий персонал, *124*; *196*
Общественные блага, *230*
Объекты собственности, *81*
Объем рынка, *385*
Ожидания, *181*; *201*; *206*; *284*; *343*; *420*; *528*; *622*
потребителей, *425*

Операции, *540*; *547*
за кулисами, *103*, *198*, *208*; *534*
на сцене, *208*
Операционная
деятельность, *49*, *53*, *87*
стратегия, *702*
функция, *696*
Операционные активы, *327*
Операционный менеджмент, *564*; *702*
Определяющие характеристики, *304*
Опыт, *183*; *186*
Органиграф, *806*
Организационная
культура, *626*, *718*; *722*
пирамида, *116*
структура, *116*; *689*; *806*
схема, *689*
Организация по защите прав
потребителей, *250*
Ориентация
на клиента, *689*
на рынок, *689*
Основная услуга, *74*; *77*; *109*; *116*; *170*; *238*; *331*; *487*; *664*; *753*
Осязаемые элементы услуги, *53*
Отзывы потребителей, *424*
Отношения, *231*
Отраслевая реклама, *956*
Отраслевые ассоциации, *421*
Оценка
качества, *203*; *206*; *624*
обслуживания, *113*
услуг, *342*; *525*
производительности, *526*
эффективности, *284*
рекламы, *441*
Очереди
параллельные, *595*
пронумерованные, *595*

П

Паблисити, *431*
Пакет услуг, *198*; *208*; *223*; *301*; *618*; *708*
Партнерские
взаимоотношения, *229*; *426*; *545*
объединения, *644*
соглашения, *327*; *737*
Партнерство, *740*; *964*
Переговоры, *396*; *642*
Перекрестная продажа, *313*; *419*; *430*
Перекрестное субсидирование, *387*
Перемены, *549*
Перепозиционирование, *306*; *310*; *322*; *457*
Периоды спроса, *571*
Персонал, *91*; *142*; *425*; *462*; *495*; *508*; *550*; *593*; *602*; *626*, *655*; *702*; *711*; *763*; *870*; *894*
наем, *64*
непосредственно контактирующий с клиентами, *108*; *153*; *276*; *295*
Персональные консультации, *353*
Пиковый спрос, *234*; *547*; *551*
План
обслуживания, *203*
распределения мощностей, *609*
Планирование, *270*; *719*
рекламно-информационной кампании, *427*
Поведение, *108*; *203*; *208*
Поведенческие
модели, *238*
шаблоны, *152*; *394*; *423*; *724*; *923*
Поглощения, *66*
Подарки, *437*
Подача жалоб, *256*
Подготовка кадров, *268*; *466*
Позиционирование, *303*; *308*; *322*; *347*; *449*; *466*; *490*; *526*; *547*; *757*; *761*
репродуктивное, *307*
Покупательское поведение, *215*; *292*
Полезность, *380*
Политика
работы с клиентами, *224*
сверху вниз, *479*
ценообразования, *449*; *517*
Полномочия, *116*; *260*; *268*; *677*; *679*
Портфель
клиентов, *222*
услуг, *625*
Посредники, *510*; *553*; *741*
Поставщик услуг, *80*; *299*; *354*; *529*
Постоянная клиентура, *214*; *262*; *504*; *546*
Потенциальная прибыльность
клиента, *235*
Потребители
проблемные, *216*
целевые, *517*

Потребитель, *178*
идеальный, *235*
Потребительская лояльность, *230*
Потребительские
ожидания, *183*; *184*
услуги, *359*
Потребительский
излишек, *380*
сегмент, *610*
Потребительское поведение, *181*; *301*
Потребление, *178*
Потребляемые ресурсы, *526*; *618*
Потребности, *181*
клиентов, *690*
самореализации, *181*
социальные, *181*
физиологические, *181*
Почтовая рассылка, *433*
Пошаговый аудит, *526*
Правило 80/20, *544*
Правительственные организации, *38*
Правонарушитель, *123*
Предварительная оплата, *474*
Предварительный заказ, *471*; *535*; *577*; *592*; *604*; *641*; *643*
завышенный, *474*; *481*; *605*
избыточный, *610*
Предъявление счета, *346*; *349*
Премия
Деминга, *537*
Малькольма Болдриджа, *140*
Прибыльность, *401*; *622*; *627*; *735*; *830*
клиентов, *235*
Приватизация, *60*; *884*
Привелегированный клиент, *230*
Приверженность, *192*; *193*
клиентов, *545*
потребителей, *293*; *419*; *822*
служащих, *834*
Привлечение новых клиентов, *222*
Прием заказа, *346*; *348*; *754*
Призовые акции, *437*
Принципы
психологии ожидания, *597*
эффективного восстановления сервисного процесса, *260*
Приобретение существующих компаний, *740*
Природа услуги, *191*
Пробное обслуживание, *570*
Проведение платежей, *346*; *351*; *755*
Прогнозирование, *476*
Программа
гарантий, *397*
для пассажиров, часто пользующихся услугами, *240*
коммуникации, *331*
компенсационные и поощряющие, *223*
обратной связи, *536*
повышения качества, *515*; *537*
повышения производительности, *537*
приватизации, *842*
специальные, *230*
стимулирования, *238*
для сотрудников, *269*; *425*
продаж, *425*
тренинговые, *429*
усиления лояльности, *238*
участия в прибыли, *707*
Продукт, *41*; *187*; *199*; *449*
расширенный, *330*
Продуктовая категория, *199*
Продуктовый ассортимент, *313*
Производительность, *52*; *115*; *393*; *455*; *515*; *546*; *554*; *614*; *616*; *622*; *624*; *656*; *664*; *682*; *693*; *703*; *770*
Производственные мощности, *395*; *410*; *466*; *547*; *551*; *563*; *591*; *696*
ограниченные, *608*
Профессионализм, *424*
Профессиональные услуги, *82*; *182*; *190*; *192*; *223*; *257*; *348*; *430*; *457*; *525*; *567*; *576*; *607*
Профсоюзы, *549*; *668*; *671*; *681*; *824*
Процедура подачи жалоб, *253*; *258*
Процедуры обслуживания, *552*
Процесс, *77*; *78*; *450*
QFD, *526*
оценки и обучения лидеров, *722*
потребления услуги, *111*
Прямая почтовая рассылка, *230*; *240*; *419*; *428*; *445*; *896*
Прямой маркетинг, *127*; *433*
Психологическая нагрузка, *179*; *180*
Психологический риск, *256*; *272*