

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕКСТИЛЬНОЙ И  
ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**Кафедра: «Техника и технология оказания услуг на производстве»**

**Лекции**

по курсу

**ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕРВИСНОЙ  
СИСТЕМЫ**

по направлению обучение

**5610600 - «Техника и технология оказания услуг»**

Ташкент – 2015

Лекции разработаны в соответствии с программой курса " Основы деятельности сервисной системы " и содержит 16 лекций. В лекциях рассмотрены темы от терминов и понятий системы сервисной деятельности до разработки нового продукта в сервисном деле.

Предмет направлен на подготовку инженеров сервисной obsługi предприятий и машиностроительных заводов. В лекциях рассматриваются процессы действующие при формировании сервиса на предприятиях и системы ее деятельности.

**Автор:** стр. преп. П.В. Миршин  
стр. преп. П.М. Бутовский

**Рецензенты:**

Директор ООО «ENVER» Ф.Х. Гайнулин

к.т.н., доц. Ходжаев С.С., кафедры «Техника и технология сервиса предприятий», ТИТЛП.

Рассмотрено и рекомендовано на заседании кафедры ТТОУП « 6 » 04 2015 г. протокол № 16 к утверждению на методическом совете ТИТЛП.

Обсуждено и утверждено на методическом совете ТИТЛП «     »     20     протокол №

## Содержание

Сервисная деятельность как форма удовлетворения потребностей человека	4
Специфика услуг как товара.	20
Ценность услуги.	31
Поведения потребителя и процесс принятия им решений.	40
Теория организации обслуживания.	62
Контактная зона	76
Основные методы предоставления услуг и формы обслуживания.	92
Качество обслуживания и производительность.	99
Стандарты качества	111
Жизненный цикл услуг	124
Стратегическое направление конкурентоспособности.	129
Техническое обслуживание и ремонт.	154
Внутреннее обслуживание и организации.	171
Новые технологии в сфере услуг.	184
Разработка создание новых услуг.	193
Имидж и деловая этика	209
Литература	236

# Тема 1. СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФОРМА УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА

## План

- 1.1. Понятие об услуге и сервисной деятельности.
- 1.2. Функции сферы услуг.
- 1.3. Структура сферы услуг и классификация типов и видов услуг.
- 1.4. Классификаторы услуг.

### 1.1 Понятие об услуге и сервисной деятельности

Сфера услуг (service) – сфера экономики, где производятся блага, полезный эффект которых проявляется в самом процессе их создания.

Производство экономических (ограниченных) благ делится на две сферы – сферу материального производства и сферу услуг. В первой сфере потребление созданного блага отделено от его производства, во второй – совмещено.

Например, труд по производству буханки хлеба сам по себе не удовлетворяет каких-либо потребностей человека (за исключением потребности в труде), потребление хлеба будет происходить позже и в другом месте; зато чтение преподавателем лекции сразу же удовлетворяет потребность слушателей в знаниях. То есть удовлетворить потребность – это ликвидировать отсутствие чего-либо, дать нужное. Структура потребности содержит два главных компонента – объективный и субъективный.

*Объективное* в потребностях - это реальная зависимость человека от внешней природной и социальной среды и от свойств его собственного организма. Таковы потребности в дыхании, сне, пище, и другие фундаментальные физиологические потребности, без которых жизнь невозможна, а также некоторые более сложные социальные потребности.

*Субъективное* в потребностях - это то, что привносится субъектом, определяется им, зависит от него. Субъективный компонент потребности является осознанием (правильным или иллюзорным) объективных нужд человека.

Сложное отношение между объективной нуждой и субъективным пониманием этой нужды, которого придерживается человек, создает огромное поле для сервисной деятельности.

Однако вплоть до 20 в. сфера услуг вообще исключалась из сферы производства. Так, знаменитый английский экономист Адам Смит прямо указывал, что богатство общества зависит лишь от производительного труда – работы по созданию материальных благ. К непроизводительным занятиям, когда ничего не производится, а лишь потребляется ранее созданное общественное богатство, он относил услуги таких профессий, как «священники, юристы, врачи, писатели... актеры, паяцы, музыканты, оперные

певцы, танцовщики и пр.» (Смит А. *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Т. 1. М., 1935. С. 279). Эта точка зрения о непроизводительности сферы услуг была воспринята марксистской политэкономией, а затем и советской статистикой.

В развитых странах уже в 19 в. начали понимать, что сфера услуг хотя и не производит непосредственно материальных благ, однако создает основополагающие условия для этого производства. Поэтому в современной статистике (включая российскую) сфера услуг (третичный сектор) рассматривается как полноценная часть производства, равнозначная сельскому хозяйству (первичный сектор) и промышленности (вторичный сектор).

Таким образом, наряду с сельскохозяйственными и промышленными предприятиями, производящими материалы и готовые изделия, существуют организации, повышающие стоимость нашей личной жизни посредством нематериальных активов, которые они представляют. Продукция этой группы и называется услугами. **Услуги – это действия, дела или исполнение работы.**

“Service” – в переводе с английского включает такие определения как «служба, услуга, обслуживание, обслуживать, эксплуатация» и др., смысл которых может быть различным. Поэтому в определении понятия «услуга» в отечественной литературе допущены различные толкования, заключающиеся в том, что понятие «услуга» переводят и как виды деятельности, и как саму деятельность, т.е. оказание услуги, обслуживание. Ряд авторов трактуют сервис в контексте дополнительного обслуживания, являющегося некоей «обязкой» основной услуги.

Ф. Котлер приводит следующее определение понятия «услуга»: **Услуга – это любая деятельность или благо, которые одна сторона может предложить другой** (например, парикмахерские услуги или предоставление туристической путевки, хозяйственные удобства). Услуга горничной экономит время потребителя за счет выполнения домашней работы. Время, проведенное в ресторане или кинотеатре, обеспечивает психологическое восстановление сил.

Подчеркивая не пассивную роль потребителя при исполнении услуги, в ИСО 9004-2 дается следующее определение: **услуга - результат взаимодействия поставщика и заказчика и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребности заказчика.**

Вместе с тем, сервис - процесс предоставления услуги, т.е. деятельность поставщика услуг, необходимая для обеспечения услуги. Учитывая всё вышесказанное в современной терминологии можно дать следующее определение: **сервис – это системный набор сложно организованных и взаимоувязанных действий, направленных на предоставление услуг в системе согласованных условий.** Данное определение может быть проиллюстрировано тремя аспектами понимания сущности сервиса (рис. 1.1).

Было бы ошибкой рассматривать сферу производства и сферу услуг как две разные или тем более единственно возможные альтернативы. Таковых существует целое множество, которое также включает в себя и транспортировку, и торговлю как отдельные виды деятельности. Некоторые услуги не могли бы существовать без товаров. Например, услуга по ремонту автомобиля не может существовать при отсутствии автомобилей. Аналогично некоторые товары не могут существовать при отсутствии услуг. Например, никто не строил бы стадионы, если бы на них не играли в футбол. Взаимосвязь производства и услуг значительно сильнее той простой связи, при которой один использует результат другого. Большинство производящих компаний не могло бы выпускать товары без услуг по поддержанию производства.

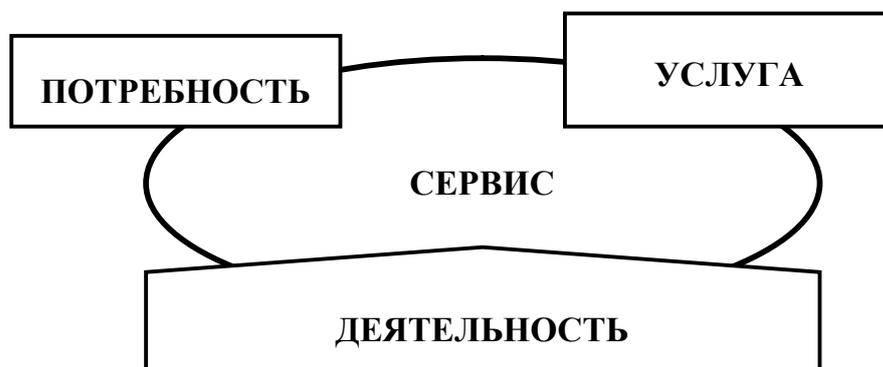


Рисунок 1.1 – Подходы понимания сервиса

Некоторые из этих услуг являются внутренней составляющей производства товаров (бухгалтерский учет, реклама, юридические услуги), другие являются внешней составляющей (банковские операции, транспортировка, охрана, обеспечение противопожарной безопасности). С другой стороны, промышленный сектор давно следовало бы переименовать в сектор услуг, ведь услугами в нем занято больше рабочих и служащих, чем собственно в производстве. Сегодня этот сектор экономики вносит весомый вклад в увеличение благосостояния многих стран, прежде всего стран «золотого миллиарда».

Сфера услуг является составной частью национального хозяйственного комплекса, она участвует в общей системе экономических отношений и подчиняется общим экономическим законам, действующим в данном обществе.

## 1.2 Функции сферы услуг

Сфере услуг как сектору экономики присущи следующие **экономические и социальные функции**.

Первой экономической функцией является обслуживание процесса производства материальных благ. Предполагается предоставление различных

услуг сфере материального производства, которая нуждается в услугах транспорта и связи, правовых консультациях или услугах технического обслуживания оборудования.

Вторая функция, относящаяся к экономическим – воспроизводство рабочей силы, осуществляется посредством услуг, предоставляемых населению, например, услуги образовательных и просветительных заведений.

К третьей функции этой группы относят создание дополнительных материальных благ путем производства на заказ предметов длительного пользования или путем восстановления ранее утраченных ими потребительских свойств. Эту функцию выполняют предприятия службы быта.

Социальные функции включают, во-первых, удовлетворение потребностей населения в различных видах обслуживания.

Во-вторых, группа социальных функций обеспечивает снижение затрат и улучшение условий труда в домашних хозяйствах благодаря деятельности организаций жилищно-коммунального и бытового обслуживания.

Рациональное использование высвобождающегося свободного времени реализуется с помощью услуг культурно-зрелищных учреждений и определяет третью социальную функцию сферы услуг.

Четвертая социальная функция относится к обществу в целом и заключается в обеспечении безопасности и нормального функционирования государства, охране общественного порядка.

Таким образом, **сфера услуг** – это система отраслей народного хозяйства, продукты, потребительская стоимость которых выражается в предоставлении удобств. В сфере услуг труд не материализуется в вещах.

**Сфера обслуживания** – совокупность отраслей хозяйства, продукция которых выступает в виде услуг.

**Сервис (сервисная деятельность)** – это работа по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо потребностей. Так, сервисное обслуживание современного оборудования позволяет покупателю выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя. Вместе с тем, **сервис** представляет собой *вид предпринимательской деятельности* по оказанию различных услуг и реализации, сопутствующих им материальных товаров, обеспечивающих удовлетворение одновременно несколько потребностей и желаний клиентов. Сервисная деятельность генерируется, т. е. производится, реализуется специализированными структурами обслуживания, которые выступают ее субъектами. В качестве субъектов выступают конкретные предприниматели либо коллективы сервисных организаций – фирмы, например, туристические, гостиничные, лечебные, предприятия (транспортные, ремонтные, торговые), бюро (информационно-рекламные), конторы (жилищно-эксплуатационные), учреждения (правоохранительные, учреждения культуры и д.), организации.

По действующему законодательству существуют следующие организационно-правовые формы предприятий:

- государственное предприятие;
- частное предприятие;
- товарищество;
- общество.

По организационно-правовой форме среди юридических лиц можно выделить:

- коммерческие организации;
- некоммерческие организации.

Основная цель функционирования коммерческих организаций – извлечение прибыли.

Коммерческую деятельность могут вести негосударственные организации (НО), но это право предоставлено и некоторым государственным и муниципальным унитарным предприятиям (ГУП и МУП).

Коммерческие организации представлены (рис. 1.2):

- хозяйственными товариществами и хозяйственными обществами;
- производственными и потребительскими кооперативами;
- государственными и муниципальными унитарными предприятиями;
- индивидуальными предприятиями.



Рисунок 1.2 – Организационно-правовые формы коммерческих организаций

Для понимания особенностей функционирования сферы обслуживания и сервисной деятельности введем ключевые определения, используемые в настоящей книге. Некоторые термины в российском законодательстве не определены, но употребляются на основе обычаев делового оборота.

**Деловой (профессиональный) сервис** представляет собой вид предпринимательской деятельности по оказанию услуг хозяйственно-управленческим структурам и физическим лицам в целях обеспечения их профессиональной деятельности или получения прибыли.

**Деловые (профессиональные) услуги** - это услуги, которые оказываются предприятиям, организациям, учреждениям и другим хозяйственно-управленческим структурам, а также отдельным физическим лицам, что способствует успешной профессиональной деятельности или получению прибыли.

**Институциональные услуги** - это услуги, потребителями которых выступают не физические лица, а предприятия, организации, учреждения и другие хозяйственно-управленческие структуры.

**Исполнитель услуги** – организация независимо от ее организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, выполняющие работы или оказывающие услуги потребителям по возмездному договору.

**Клиенты** (лат., ед.ч. *cliens*, мн.ч. *clientes*) - постоянные покупатели или заказчики; лица, пользующиеся услугами адвоката, нотариуса и т.п.

**Модели предложения** - это логически сгруппированный оригинальный набор услуг и форм материальной поддержки, предлагаемый клиентам в определенной ситуации.

**Потребитель** – физическое лицо, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары, работы услуги исключительно для личных целей, не связанных с извлечением прибыли.

**Потребительские услуги** - потребителями услуг являются физические лица, цель получения услуг - удовлетворение личных потребностей, источник оплаты - личные средства этих лиц.

**Предложение** - это то количество и качество услуг, а также сопутствующих им материальных товаров, которое продуценты готовы предоставить конкретному потребителю в конкретное время и в конкретном месте.

**Провайдер** (*англ. provider - поставщик*) - поставщик услуг.

**Продуцент** (*лат. producens - производящий*) - производитель услуг.

### 1.3 Структура сферы услуг и классификация типов и видов услуг

Существуют различные **классификации услуг**, и каждая из этих классификаций отражает специфический подход к анализу сервисной деятельности. В общепринятом смысле классификация - это распределение предметов, явлений и понятий по классам, отделам, разрядам в зависимости от их общих признаков. Выявление признаков классификации основывается на качественных, стоимостных и иных характеристиках объектов. Однако

существуют трудности классифицировать существующие услуги по этим характеристикам.

Экономика любой страны разделяется на три различных сектора (модель Фишера-Кларка): добывающий сектор (первичный), куда входит сельское хозяйство и горнодобывающая промышленность, сектор производства товаров<sup>1</sup> (вторичный сектор экономики) и сектор услуг (третичный сектор). В зависимости от того, в чем именно проявляются услуги, сферу сервиса чаще всего условно подразделяют на два подсектора:

**производство материальных услуг** (транспорт, торговля, жилищно-бытовое обслуживание и прочее.);

**производство нематериальных услуг** (управление, деятельность армии и органов безопасности, образование, здравоохранение, наука, искусство, шоу-бизнес, социальное обслуживание, маркетинг, аудит, кредитование, страхование, и т.п.).

Производство материальных услуг неотрывно связано с материальными объектами: транспорт изменяет положение предметов в пространстве, торговля – их принадлежность кому-либо и т.д. В отличие от него производство нематериальных услуг (знаний, безопасности, здоровья, положительных эмоций) гораздо сильнее оторвано от материальных объектов. Здесь объектом воздействия становятся не другие вещи, а непосредственно человек.

Наряду с традиционным делением сферы услуг на подсектора материального/нематериального производства встречаются и другие классификации.

В частности, чтобы подчеркнуть огромное значение в эпоху НТР производства и распространения знаний, науку и образование стали выделять в особый *четвертичный сектор*, отдельный от третичного (прочие услуги).

В литературе можно также встретить деление сферы услуг на три сектора:

*третичный* - инфраструктурный (транспорт, связь, передача электричества и тепла);

*четвертичный* - распределительно-обменный (торговля, страхование, финансы);

*пятеричный* - социально-управленческий (управление, наука, образование, здравоохранение, искусство).

Оригинальный подход к структуризации сферы услуг выдвинул американский экономист-институционалист Дуглас Норт. Чтобы подчеркнуть большую роль институтов в жизни общества, он предложил выделять в экономике как целом **трансформационный сектор** (изменение физических характеристик экономических благ) и **транзакционный сектор** (изменение чисто социальных характеристик - принадлежности экономических благ кому-либо). При таком подходе часть сферы услуг

---

<sup>1</sup> В данном случае понимаются материально-вещественные товары.

входит в трансформационный сектор (транспорт, образование), а часть - в транзакционный (торговля, управление, финансы).

Исторически каждый вид услуг рассматривался отдельно, как особая сфера деятельности с только ей присущими особенностями. А вся сфера услуг представлялась как совокупность этих многих видов деятельности и фактически сводилась к их перечислению. Можно выделить пять общих типов услуг.

1. *Производственные* - инжиниринг<sup>2</sup>, лизинг<sup>3</sup>, обслуживание и ремонт оборудования.

2. *Распределительные* - торговля, транспорт, связь.

3. *Профессиональные* - банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные.

4. *Потребительские* - так называемые массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением.

5. *Общественные* - телевидение, радио, образование, культура.

В соответствии экономическими и социальными функциями сферы услуг в чистом виде существует немного видов услуг, которые формируют исключительно определенный по функциональной направленности сектор услуг. Поэтому целесообразно выделить в сфере услуг функциональную направленность:

- услуги, ориентированные на производство;
- услуги, ориентированные на общество;
- услуги, ориентированные на домашнее хозяйство;
- услуги личного характера.

Так, к услугам, **ориентированным на производство**, относятся услуги по техническому обслуживанию, наладке, настройке и ремонту производственного оборудования и технических систем. Сюда могут быть отнесены услуги по складированию, хранению материально-технических ресурсов и снабжению ими, а также различные услуги производственной инфраструктуры (дороги, мосты, подъездные пути).

Услуги, **ориентированные на общество**, включают услуги органов государственного управления, связанные с обороной страны, с поддержанием правопорядка, обеспечением внутренней безопасности, с выполнением функции по государственному регулированию экономики и социальных процессов, с проведением социальной политики. Нередко их называют государственными (правительственными) услугами.

К услугам, **ориентированным на домашнее хозяйство**, относятся услуги по поддержанию в нормальном состоянии жилья и коммунальные услуги, производственные виды бытовых услуг: техническое обслуживание и ремонт бытовой техники и теле-, видеоаппаратуры, автосервис, а также

---

<sup>2</sup> Инжиниринг (от англ. engineering – технический, прикладной) – сфера деятельности по проработке вопросов создания объектов промышленности, инфраструктуры, инженерно-консультационные услуги.

<sup>3</sup> Лизинг (от англ. lease - аренда, имущественный наем) – специфический способ финансирования технических инвестиций, основанный на долгосрочной аренде при сохранении права собственности на них за арендодателем.

технический сервис оборудования и инвентаря для досуговой деятельности и т. д.

Услуги *лично характера* включают парикмахерские, фотоателье, разнообразные рекреационные услуги и непроизводственные виды бытового обслуживания.

Кроме того, услуги различаются по множеству других классификационных признаков. Все они позволяют оттенить и проанализировать разнообразные функции сервисной деятельности в современном обществе.

*Стандартизированные и творческие* услуги различаются по степени их алгоритмизации. Стандартные виды услуг оказываются по строго установленным правилам. Творческие услуги могут формироваться и изменяться по индивидуальным требованиям потребителя.

*Производственные и непроизводственные* услуги осуществляются в разных сферах деятельности общества. К производственной сфере можно отнести, например, транспортировку грузов и техническое обслуживание оборудования, к непроизводственной - услуги здравоохранения, культуры, туризма, отдыха, жилищное и коммунальное хозяйство, науку и научное обслуживание, кредитование, страхование, государственное управление и оборону, некоммерческие организации, обслуживающие домашние хозяйства и т. п.

*Коммерческие и некоммерческие* услуги различаются конечной целью. Первые производятся с целью получения прибыли и другой коммерческой выгоды. Вторые не нацелены на прибыльность.

По **форме организации услуг** их можно разделить на **государственные и негосударственные**. Различие между ними не в том, что оказанием одних заняты государственные организации, а других - частные. Ряд негосударственных по своей природе услуг вполне могут оказать и предприятия государственной формы собственности. Главное различие этих видов услуг состоит в том, что государственные услуги в принципе не могут быть оказаны никем, кроме государства. Это услуги по обороне страны, поддержанию общественной безопасности, ведению учета граждан, регистрации средств транспорта, государственной регистрации коммерческих операций (например, сделок с недвижимостью).

Услуги делят на *чистые и смешанные*. Чистая услуга является единственным видом деятельности производителя (специализированное производство услуг). *Смешанная услуга сопровождает товарно-материальные ценности*, облегчая их обращение и делая их более привлекательными для потребителя. Это, например, предпродажный и послепродажный сервис, сопровождающий акт купли-продажи товара.

Сегодняшний мир не может существовать без *информационных продуктов и услуг*. В результате применения информационных технологий к информационным ресурсам создается некоторая новая информация или информация в новой форме. Это продукция информационной системы и информационной технологии называется информационными продуктами и

услугами. Информационная услуга – получение и предоставление в распоряжение пользователя информационного продукта либо предоставление средств для получения информации.

В сервисологии существует понятие идеальной услуги и реальной услуги. Идеальная услуга - это абстрактная теоретическая модель того или иного вида сервисной деятельности. Реальная услуга индивидуализирована исполнителями, потребителями, конкретными условиями их оказания.

**Легитимные и нелегитимные** услуги различаются по отношению к ним государства и общества. Легитимные услуги одобряются государством и обществом, нелегитимные - осуждаются и обычно преследуются по закону. Услуги, являющиеся нелегитимными при административно-командной системе хозяйствования (например, коммерческая спекуляция), становятся легитимными в рыночной экономике с ее свободой торговли. Услуги, удовлетворяющие осуждаемые обществом потребности (наркотические, преступные, аморальные, "псевдопотребности" и т. п.), относятся к разряду нелегитимных.

Существует два различных направления деятельности в сфере услуг: **сервисный бизнес**, а также **внутреннее обслуживание**. Сервисный бизнес представляет собой сферу деятельности, основной целью которой является предоставление клиентам какой-либо конкретной услуги или набора услуг при взаимодействии с ними и зачастую с их непосредственным участием. В рамках сервисного бизнеса можно выделить два типа обслуживания, первое - *обслуживание в среде сервисного предприятия*, второе - *обслуживание в среде клиента*.

В первом случае клиент должен прибыть в определенное место для получения какой-либо услуги, а во втором - предоставление и потребление услуги происходит в среде клиента. Здесь под обслуживанием понимается система трудовых операций, полезных действий, различных усилий, которые осуществляют производители сервисного продукта по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему предусмотренные блага и удобства.

**Внутреннее обслуживание**<sup>4</sup> - услуги, предоставляемые всем подразделениям и службам внутри организации для поддержания жизнедеятельности самой организации. Услуги такого рода включают такие функции, как обработка данных, уборка помещений, инженерные разработки и техническое обслуживание. Клиентами в данной системе являются различные отделы предприятия, нуждающиеся в этих услугах.

Понятие «обслуживание» близко к понятию «услуга». Однако, если последнее сосредотачивается на самой сущности отношений между производителем и потребителем, то обслуживание трактует эти отношения

---

<sup>4</sup> За последние годы экономический лексикон преобразовался кардинально. С среди новых понятий - фэсилити-менеджмент – это интегрированное управление (планирование и мониторинг) инфраструктурой организации и предоставление услуг и средств, из которых должна складываться эффективная реализация целей организации в окружающей среде.

как поэтапный процесс, имеющий свою структуру, приобретающий растянутый во времени характер.

Однако приведенные классификации не всегда четко позволяют проследить и определить истинную природу и характеристики конкретного сервисного бизнеса. Содержательным и информативным является использование аналитических матриц, типа матрицы Бостонской консультационной группы, но со специфическими параметрами для классификации услуг. Например, К. Лавлок предложил несколько классификаций услуг в матричном виде:

а) Матрица «Природа предоставления услуги» (рис.1.3). Предоставление услуги в соответствии с данной матрицей определяется действиями по предоставлению услуги (осязаемые/неосязаемые), а также объектом воздействия (человек в физическом смысле или ментальное воздействие/вещи).

б) Матрица «Доставка услуг» (рис. 1.4). Взаимодействие потребителя и организации - (потребитель «идет» к организации/организация «идет» к потребителю/расстояние вытянутой руки). По оси абсцисс отложены места получения услуг (единичные /многочисленные).

		Объект воздействия	
		Люди	Вещи
Действия по предоставлению услуг	Осязаемые	Стрижка; Обед в ресторане	Химическая чистка; Фрахт
	Неосязаемые	Образование; Театральная премьера	Банковская услуга; Юридическая консультация

**Рисунок 1.3 - Природа предоставления услуг по К. Лавлоку**

		Места получения услуг	
		Единичные	Многочисленные
Взаимодействие потребителя и организации	Потребитель «идет» к организации	Театр	Сеть ресторанов фаст-фуд
	Организация «идет» к потребителю	Скорая помощь	Такси
	Расстояние «вытянутой руки»	Дистанционное обучение	Mail (поисковая система)

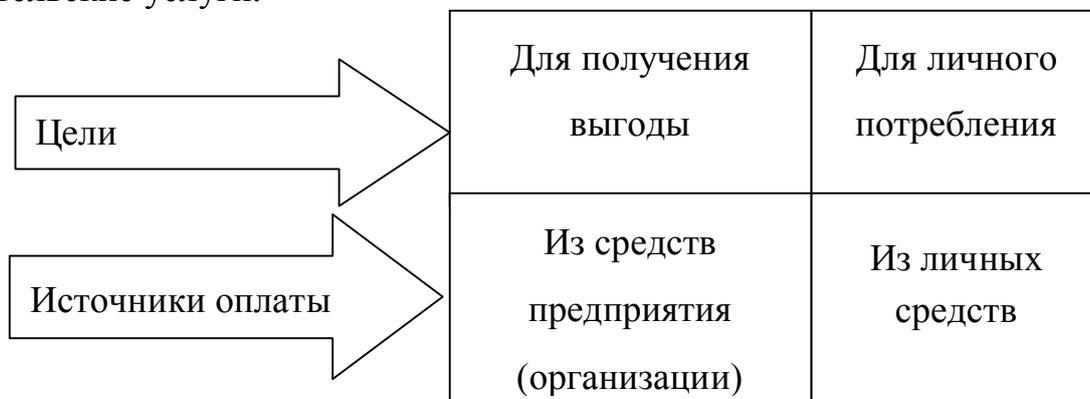
**Рисунок 1.4 – Доставка услуг по К. Лавлоку**

в) Весьма показательна матрица, устанавливающая степень участия персонала сферы услуг в установлении контактов с клиентами и степень участия клиентов в обслуживании (рис. 1.5).

		Степень контакта с клиентами	
		Низкая	Высокая
Степень участия клиентов	Высокая	Самообслуживание	Ремонт оборудования, содержание жилья
	Низкая	Химчистка, телевидение	Ремонт бытовой техники

**Рисунок 1.5 – Степень участия персонала сферы услуг в установлении контактов с клиентами и степень участия клиентов в обслуживании по Р. Чейзу**

г) Матричный подход по критериям целей получения и источникам оплаты за приобретение услуг (рис. 1.6) позволил В. Николайчику классифицировать деловые услуги. При таком подходе деловые услуги являются интегрирующими, то есть включающими институциональные и потребительские услуги.



**Рисунок 1.6** - Матрица услуг по критериям целей и источников оплаты

Основные выводы этого анализа следующие:

1. К потребительским услугам относятся лишь услуги, приобретаемые для личного потребления за счет личных средств.
2. К институциональным услугам относятся лишь услуги, приобретаемые для получения выгоды за счет средств институциональных структур.
3. Услуги, образованные на основе смешанных критериев, относятся к деловым услугам. Иными словами, чтобы приобрести определенные услуги, потребители в первую очередь руководствуются интересами дела. При этом институциональные услуги относятся к типу деловых услуг и являются их частным случаем.

Резюмируя вышесказанное в отношении идентификации услуг, В. Николайчук, делает обобщающий вывод.

4. К потребительским услугам относятся лишь те, которые приобретаются для личного потребления за счет личных средств. Все остальные услуги следует относить к категории деловых услуг.

Рисунок 1.7 проясняет ситуацию с положением в сфере обслуживания (услуг), являющихся чисто потребительскими, чисто институциональными и тех, которые при наличии критериев выгоды или институционального финансирования относятся к деловым, а без наличия таковых факторов - к потребительским.

Потребительские услуги	Смешанные деловые услуги	Институциональные услуги
Сфера потребительского обслуживания	Сфера профессионального (делового) обслуживания	
Сфера услуг		

**Рисунок 1.7** - Положение услуг различной категории в общей системе услуг

Рисунок иллюстрирует, что услуги можно характеризовать или как потребительские, или как деловые. Если в процессе купли-продажи, равно как и в производстве-потреблении, присутствует хотя бы один из критериев делового свойства, значит данная услуга (сервис) относится к деловым и является частью сферы профессионального обслуживания. Если указанные критерии неприменимы, то услуга и процессы, связанные с нею, являются частью сферы потребительского обслуживания. Кроме того, в концептуальном представлении к потребительским услугам относится четвертая их часть, а три четверти - это деловые услуги.

В сфере услуг клиенты часто принимают непосредственное участие в процессе производства услуги, сервисным компаниям необходимо досконально знать процесс обслуживания и то, в какой степени в нем участвует потребитель. Процесс представляет собой набор действий или операций, которые обычно выполняются в определенной последовательности во времени. Все процессы можно разделить на две большие группы: непроизводственные (природные, духовные и т.д.) и производственные.

К особой группе относятся процессы, в результате которых создаются ценности: материальные, информационные, духовные и другие. Такие процессы называют бизнес-процессами<sup>5</sup>, так как их результаты приносят экономические блага, удовлетворяют потребности потребителей в продукции и услугах. 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, хотя, например, в сфере информационных услуг процесс, как правило, носит неосязаемый характер.

Рассматривая сервисные процессы исключительно с операционной точки зрения, можно выделить четыре группы услуг. В табл. 1.1 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 материальные активы.

Для каждой вышеуказанной категории характерны свои специфические процессы предоставления услуг, что оказывает огромное влияние на деятельность менеджеров по маркетингу, операционных менеджеров и менеджеров персонала. В литературе принято называть эти категории следующим образом:

- 1) *услуги, направленные на человека;*
- 2) *услуги, направленные на физические объекты, находящиеся в собственности человека;*
- 3) *услуги, направленные на сознание человека;*
- 4) *услуги, направленные на нематериальные активы.*

---

<sup>5</sup> Бизнес процесс можно определить как устойчивую целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующей по определенной технологии входы процесса в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Таким образом, услуга может состоять из осязаемых операций, воздействующих на определенный орган покупателей (услуги косметолога), осязаемых операций, воздействующих на материальное имущество (ремонт автомобиля), неосязаемых действий, направленных на их умы (развлекательные программы), или неосязаемых действий, направленных на их неосязаемое имущество (банковские инвестиции).

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.

Конечными продуктами системы услуг являются увеличение количества покупателей или их активы, которые растут в своей стоимости. Роль менеджера различного уровня заключается в том, чтобы отслеживать и контролировать процесс обслуживания, основанный на обратной связи с потребителями, для того чтобы убедиться, что потребности покупателей и представления обслуживающего персонала об этих потребностях совпадают. Другими словами, обратная связь с покупателями является своего рода гарантией качества.

Подводя итог вышесказанному, необходимо подчеркнуть, что нельзя не учитывать того, что богатство разнообразия сферы услуг, порожденное их «вездесущностью», проникновением во все сферы человеческой жизни, значительно затрудняют классификацию их.

Таблица 1.1 – Характер процесса предоставления услуги

Характер действия	Кто или что является непосредственным объектом обслуживания	
	Люди	Объекты - собственность
<i>Осязаемые действия</i>	<i>Услуги, направленные на человека</i> Пассажирские перевозки Охрана здоровья Отели Салоны красоты Физиотерапия Спортклубы Рестораны, бары Парикмахерские Служба ритуальных услуг	<i>Услуги, направленные на физические объекты</i> Грузовые перевозки Ремонт и техническое обслуживание оборудования Хранение в складских помещениях Уборка Розничная торговля Прачечная и химчистка АЗС Благоустройство территории Переработка вторсырья и утилизация отходов

Характер действия	Кто или что является непосредственным объектом обслуживания	
	Объекты - собственность	Объекты - собственность
<i>Неосязаемые действия</i>	<i>Услуги, направленные на сознание человека</i> Реклама, связи с общественностью Искусство и развлечения Телевидение Консультационные услуги Образование Информационные услуги Музыкальные концерты Психотерапия Религия Телефонная связь	<i>Услуги, основанные на обработке информации</i> Бухгалтерия Банковские услуги Обработка данных Передача данных - Страхование Юридические услуги Программирование Исследования Операции с ценными бумагами Консультации по программному обеспечению

#### 1.4 Классификаторы услуг

В российской действительности сложилось свое представление о сфере услуг, получившее реализацию в теоретическом аспекте сервиса и в практике его реального бытия.

Для четкого выделения отраслей непромышленной сферы в отчетных и других документах имеется классификатор «Отрасли народного хозяйства» (ОКОНХ).

ОКОНХ представляет собой группировки видов деятельности по отраслям в соответствии с их функциями в общей системе разделения труда (основное деление на сферу материального производства и непромышленную сферу).

К сфере материального производства относятся все виды деятельности, создающие материальные блага в форме продуктов, энергии и других функций, являющихся продолжением производства в сфере обращения (хранение, транспортировка и т. д.). К непромышленной деятельности отнесены: ЖКХ, здравоохранение, социальное обеспечение, народное образование, наука и научное обслуживание, культура и искусство, финансы и кредит и т. д.

Классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг» ОК 004-93 (ОКДП), который входит в состав Единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК). Данный классификатор, в отличие от ОКОНХ, более полно охватывает деятельность сферы услуг и построен на основе Международной стандартной отраслевой классификации (МСОК/ISIC) и Международной классификации основных продуктов (МКОП/СРС).

В едином кодовом пространстве ОКДП объединил три объекта классификации: 1) виды экономической деятельности; 2) виды продукции; 3) виды услуг. Принятый в ОКДП код позволяет проводить международные сопоставления.

Структура кода ОКДП при классификации видов экономической деятельности предусматривает выделение следующих иерархий: раздел экономической деятельности (кодируется заглавными буквами латинского алфавита от А до Q); подразделы, группы, подгруппы и группировки, которые кодируются цифрами. Например, О 9249 - деятельность по организации отдыха и развлечений. Коды ОКДП используются в статистической отчетности.

Классификатор услуг населению является структурным элементом единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК ТЭИ).

В преамбуле ОКУН отмечено, что классификатор разработан для решения следующих задач: развития и совершенствования стандартизации в сфере услуг населению; осуществления сертификации услуг с целью обеспечения безопасности жизни, здоровья потребителей и охраны окружающей среды, предотвращения причинения вреда имуществу потребителей; повышения эффективности средств вычислительной техники; учета и прогнозирования объектов реализации услуг населению; изучения спроса населения на услуги; предоставления услуг населению предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм собственности и гражданами; гармонизации классификации услуг населению с международными классификациями; актуализации видов услуг с учетом новых социально-экономических условий в Российской Федерации.

Классификатор включает в себя следующие группы услуг:

- 01 - бытовые услуги;
- 02 - транспортные услуги;
- 03 - услуги связи;
- 04 - жилищно-коммунальные услуги;
- 05 - услуги учреждений культуры;
- 06 - туристские услуги и услуги средств размещения для временного проживания туристов;
- 07 - услуги физической культуры и спорта;
- 08 - медицинские услуги, санаторно-оздоровительные услуги, ветеринарные услуги;
- 09 - услуги правового характера;
- 10 - услуги банков;
- 11 - услуги в системе образования;
- 12 - услуги торговли и общественного питания, услуги рынков;
- 80 - прочие услуги населению.

Однако заметим, что мы имеем дело с классификатором сегодняшнего дня. Авторы, несомненно, прогнозировали такой поворот событий и, судя по кодировке, оставили за собой коллективное право расширять классификатор

по мере формирования в стране полноценного по современным меркам сервиса.

Введение этого классификатора позволило отменить ОКОНХ и части 1, IV ОКДП. Данный классификатор имеет ряд объективных преимуществ с точки зрения адекватности группировок и структуризации видов деятельности по сравнению с устаревшим ОКОНХ.

Структура кода содержит латинскую букву (обозначает раздел), например, Н - «Гостиницы и рестораны», I - «Транспорт и связь», и цифры. Например, I 63.30.1 - «Транспорт и связь», подраздел 63 - «Вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность»; 30.1 - «Организация комплексного туристического обслуживания»; 30.3 - «Предоставление туристических информационных услуг». В целом ОКВЭД корреспондирует с ОКДП, используется при идентификации отраслевой принадлежности, а также используется в статистической отчетности.

### **Вопросы для контроля**

1. Что входит в понятие «сфера услуг»?
2. Дайте определения понятиям «услуга» и «сервис».
3. Поясните понятия «обслуживание» и «услуга».
4. Перечислите функции сферы услуг.
5. Определите роль сферы услуг в общественном разделении труда.
6. Классификации сферы услуг в соответствии с функциональной направленностью.
7. Классификация сервисных процессов с процессной (операционной) точки зрения.
8. Общероссийские классификаторы услуг населению. Отраслевая классификация услуг.
9. Какова структура кодового обозначения объекта классификации по Общероссийскому классификатору услуг населению ОК 002-93 (ОКУН)?

## **Тема 2. СПЕЦИФИКА УСЛУГ КАК ТОВАРА**

### **План**

#### **2.1. Характеристики услуг**

#### **2.2. Отличие услуги от материально-вещественного товара.**

#### **2.1 Эволюция понятия «товар»**

За последнее столетие само понятие товара эволюционировало весьма значительно. Как экономическая категория в современном понимании, *товар – это все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения*

*желаний или потребностей*. Товарами являются материальные объекты, услуги, опыт, мероприятия, образы, индивидуальности, места, объекты собственности, организации, информация и т.д.

В этой связи Теодор Левитт, один из идеологов современного маркетинга, уверял, что потребители “приобретают не сверла диаметром в четверть дюйма, а отверстия того же диаметра”. Потребителю нужна не зубная паста, а здоровые зубы и свежий запах изо рта. Женщина приобретает не крем для лица, а увлажнение кожи; находясь в салоне красоты, она лишь на первый взгляд делает стрижку и окраску волос, а на деле приобретает красоту, молодость и уверенность в себе. “Лада” - недорогое функциональное транспортное средство, а “BMW” (тоже автомобиль) - символ престижа и преуспевания. Обед в ресторанах *McDonald's* - способ быстро перекусить в приличных условиях, с гарантированным стандартным качеством пищи. Фильм в кинотеатре - это способ развлечения, возможно, из того же ряда, что прогулка по набережной, посещение кафетерия, чтение детектива А. Конан Дойла или поход на футбол. Суть такого товара, как мотоцикл, - скорость и свобода. Суть йогурта - удовольствие и польза. Суть пищевого оборудования не в технических характеристиках, габаритах и весе - это стабильный пищевой бизнес. Ну а мыло приобретают для чистоты. Другим словами в каждом перечисленном случае потребитель получает то, в чем была его нужда, потребность, выделяя товар по комплексу осязаемых и неосязаемых свойств, включающих в себя упаковку, цвет, цену, престиж производителя или торговца. Для потребителя важно не предложение, а скорее субъективный способ его восприятия. На подобных рассуждениях Ф.Котлер устанавливает схему определения товара на трех уровнях: «замысла», «реального исполнения» и «подкрепления» (рис. 2.1).

В основе подхода лежит стержневая выгода – та услуга, или преимущество, которую приобретает покупатель. Остановившись в гостинице, турист обменивает свои деньги на «отдых и сон», покупатель электродрели приобретает «отверстия», производители косметики продают своим потребителям надежду. Производители обуви установили, что покупка обуви стала эмоциональным действием, потому обувной бизнес сейчас – в большей степени продажа эмоций, а не обуви.



**Рисунок 2.1** – Три уровня товара по Ф. Котлеру

Следовательно, любой товар – это заключенная в упаковку услуга для решения определенной проблемы потребителя. В этом плане необходимо выявить скрытые за товаром нужды и продавать не свойства, а выгоды от него.

Второй уровень товара основывается на его стержневой выгоде и называется основным (базовым) товаром. Во второй уровень товара входят все те потребительские свойства, которые важны для покупателя и на которые он обращает внимание при выборе товара. Как правило, сюда входят: товарный знак, а в более широком смысле - фирменный стиль, определяющий престижность товара, качество и надежность продукции, дизайн, упаковка, вес, габариты, мощность или производительность, эргономические показатели, цена и другие потребительские свойства. Причем, чем больше потребительских свойств у товара, тем более высокая цена устанавливается на него. Такими свойствами могут быть multifunctionality, возможность подключения дополнительных устройств, экологическая чистота, безопасность, отсутствие шума и удобство с точки зрения эргономики и т.д. Например, для гостиничного номера это означает наличие кровати, ванной, полотенца и т.д.

Третий уровень – это ожидаемый товар, т.е. подготовленный производителем набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке. Это предпродажная подготовка товара, комплекс услуг по продаже (демонстрации, консультации и проявления личного внимания к покупателю, обучение, доставка, установка, продажа в кредит, гарантия возврата и т.д.), а также послепродажное обслуживание, которое, подразделяется на гарантийное и послегарантийное. Например, постоялец гостиницы рассчитывает, что в номере будет чистая постель, свежие полотенца, свет и относительная тишина.

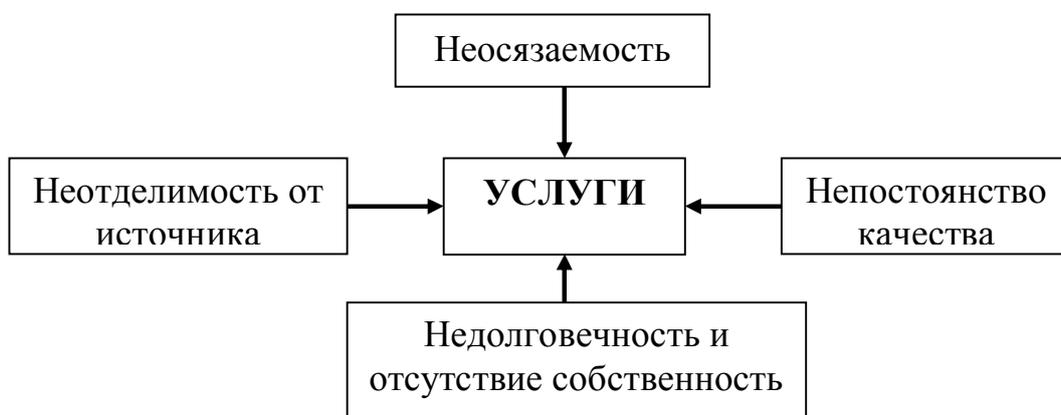
В более поздних работах Ф. Котлер изменил свою многоуровневую модель, добавив два уровня: четвертый уровень – *улучшенный товар* – тот, что отвечает потребностям сверх обычных ожиданий (например, в случае с гостиницей это телевизор); пятый уровень – *потенциальный товар* – улучшения и трансформации, которые, возможно, претерпит товар в будущем.

С развитием рыночных отношений разнообразные виды услуг, связанные со сбытом и эксплуатацией товара, становятся эффективными способами конкуренции (так называемая «неценовая» конкуренция) и важными средствами завоевания рынка, привлечения новых покупателей. Производители начинают понимать, что недостаточно просто произвести товар, необходимо также развивать комплекс продвигающих услуг с целью максимального увеличения потребительской ценности товара, поставляемого на рынок, и в, конечном счете, увеличения рентабельности производства и продаж. Это особенно заметно в отношении сложных видов оборудования, покупатели которого оценивают конкурирующие предложения, исходя из так называемой «полной стоимости» оборудования.

В последнее время на рынке появляются новые виды продукции типа «обслуживание, интегрированное в товаре», как, например, фотоаппараты, позволяющие сразу просматривать изображение.

Главное отличие услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товаров, от других видов услуг заключается в неразрывной связи «товар – услуги», причем, товар может быть продан и без комплекса услуг, но услуги без товара появиться не могут.

Как специфической экономической категории услугам, несмотря на их разнообразие, присущи характеристики, которые являются уникальными и присуще всем услугам: *неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство (гетерогенность) качества услуг, недолговечность и отсутствие собственности* (рис. 2.2).



**Рисунок 2.2** – Основные характеристики услуг

## 2.2 Характеристики услуг

**Неосвязаемость.** Большая часть услуг неосвязаема. Материальный продукт можно увидеть, потрогать, услышать или понюхать, а если это съедобный продукт, то и попробовать на вкус. Услуги не являются материальными объектами, большинство услуг являются действиями, поэтому услугу невозможно продемонстрировать до ее покупки. Поэтому необходимо продумать, как повысить осязаемость услуг.

Потребитель может детально изучить цвет, технические показатели и работу аудиосистемы, которую он желает приобрести. В противоположность этому, клиент парикмахерской не может увидеть результат до приобретения услуги, так же как и пассажиры авиакомпании имеют всего лишь билет и обещание безаварийной доставки в пункт назначения.

Такая услуга, как юридическая консультация, обычно подразумевает предоставление юридической информации и представление клиента в суде. У таких услуг обычно нет осязаемого выходного продукта. Осязаемый продукт может возникнуть только как посредник, через которого услуга доставляется к потребителю. Например, отчет, в котором предлагается решение деловой проблемы клиента, не является реальным конечным продуктом, поскольку реальным конечным продуктом является идея, описанная в этом отчете.

Другие услуги сочетают неосвязаемый конечный продукт с материальным продуктом, как в случае с ресторанами и его едой или оформлением интерьера.

После покупки услуги потребитель получает неосвязаемый продукт, а скорее ощущения: удовлетворения, восторга, разочарования, досады, гнева, а продавцы услуг должны уметь определять чувства, испытываемые потребителем.

Неосвязаемость услуги предопределяет особенности взаимоотношений между продавцом и покупателем услуг. Покупателю порой нелегко разобраться и оценить, что продается, до получения услуги. В связи с этим покупатели вынуждены полагаться на то, что их не обманут и не подведут.

Поэтому при продаже услуги, и особенно при выведении на рынок новых услуг, очень важны подготовительные мероприятия, система внешнего представления, сопроводительные материальные атрибуты, репутация и имя продавца в деловых кругах. В организационном отношении *у продавца услуги возникают две проблемы:*

- 1) сложно показать покупателям свою продукцию;
- 2) трудно обосновать клиентам достоинства своей продукции и объяснить им, за что они платят деньги.

Чтобы повысить степень доверия и укрепить желание клиента, продавец услуг вынужден предпринимать *ряд соответствующих мер:*

- попытаться представить свою услугу в осязаемом виде и максимально повысить восприятие клиентом этой осязаемости;
- подчеркнуть значимость услуги и особенную ценность для конкретного покупателя;
- заострить внимание на прямых и побочных выгодах от предлагаемого обслуживания;
- привлечь к пропаганде своей продукции известную личность, максимально использовать благоприятную ситуацию (событие) или применить оригинальные методы продвижения и реализации.

Для имитации материальности услуги можно использовать атрибутивные элементы: предложить клиенту буклеты и брошюры с информацией о предприятии, квалификации и опыте сотрудников, отзывами благодарных клиентов, подробным описанием услуг и всего, что с ними связано.

Материальным выражением услуг дизайнера или архитектора являются эскизы, наброски, документы, кино-, видео- и фотоматериалы, связанные с реализацией конкретных проектов.

Иногда компьютерные образы хорошо помогают усилить восприятие вещественности некоторых услуг и даже систем обслуживания.

Фирмы, предоставляющие услуги, стараются выбрать эмблемы сервисных марок и знаков обслуживания, изображающие материальные, реальные предметы. Многие крупные сервисные компании выпускают собственные информационные сборники, издают роскошные журналы, где рассказывают о профессиональной деятельности и случаях из практики.

Аккуратный внешний вид сотрудника, непосредственно контактирующего с клиентом или его уполномоченными, также является важным материальным проявлением имиджа услуги, да и самого продавца.

Неосязаемость услуг существенно затрудняет процессы планирования, контроля качества, ценообразования и продвижения их на рынок. В этих областях приходится изрядно потрудиться, чтобы добиться согласования желаемого с действительным и ожидаемого с возможным.

**Отсутствие владения.** Важным следствием неосязаемости является то, что для большей части услуг результат приобретения услуги не подразумевает право собственности на нее, а приобретение товара такое право собственности дает. Когда потребитель приобретает товар, он получает личный доступ к нему на неограниченный промежуток времени и право распоряжаться им по своему усмотрению. Например, человек, который покупает стереосистему, может делать с ней все, что захочет: наслаждаться музыкой, подарить ее, использовать как подставку для телевизора или продать. У покупателя услуг такого права нет. Если вы покупаете билет на концерт, вы получаете право быть в числе зрителей только в определенный день и время и не можете присутствовать еще раз, пока не купите другой билет. Из-за отсутствия владения фирмы, предлагающие услуги, должны прилагать особые усилия для привлечения потребителей к повторному

использованию услуги. Этому способствует и укрепление имиджа, и поощрение постоянных клиентов системой скидок и другие приемы.

**Неотделимость от источника.** Услуги предоставляются непосредственно заказчику. Это отличает их от материальной продукции, которая выпускается, как правило, ориентируясь не на конкретного потребителя, а на общий рынок спроса. Поэтому сначала нужно найти потребителя, а затем ее реализовать. Услуги можно оказывать только тогда, когда поступают заказы от конкретных клиентов. В связи с этим производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны.

В то же время степень близости между продавцом и клиентом может быть различной. Значительная часть деловых услуг может предоставляться с участием, но без присутствия покупателя: маркетинговые услуги, перевозки, производственные услуги, строительство и др.

Некоторые услуги могут оказываться клиенту с помощью технических средств (компьютерные информационные системы, телефонная, факсимильная связь и др.) или посредством письменных коммуникаций (обучение с целью повышения квалификации, консультации, ответы на письменные запросы и пр.). В этих случаях прямые контакты продуцента и покупателя ограничены.

Услуги неотделимы от своего источника, будь то человек или машина. Реализация и производство в сфере обслуживания базируется на прямых контактах между производителями и потребителями.

Если для продвижения и реализации услуг существует возможность привлечения торговых посредников (агентов), производители стараются ее максимально использовать. Однако основная функция посредников (агентов) заключается в том, чтобы свести продавца - производителя услуг и клиента.

Таким образом, производители являются единственными их продавцами, а торговые агенты выступают лишь вспомогательным звеном в процессе продвижения и реализации услуг.

Данное распределение ролей гарантирует неизменное ключевое положение производителям услуг во всех последовательных процессах продвижения, реализации, производства, потребления.

Для большинства производителей материальных товаров обладание такой естественной привилегией остается мечтой.

Производство и потребление большинства услуг неразделимы: они могут потребляться в процессе изготовления, т. е. **одновременно** предоставляются и потребляются. Физические товары, например телевизор, сначала производят, после чего хранят, затем продают и, наконец, потребляют. Однако совет, который дает врач пациенту, дается и воспринимается одновременно.

Второй формой неотделимости от источника является **присутствие покупателя** при создании услуги. Преподаватель не может предоставить услугу, если в аудитории нет студентов, осмотр в кабинете врача не может

быть осуществлен в отсутствие пациента, так же, как и поездка в поезде без пассажиров.

**Совместное потребление** некоторых услуг является третьей формой неотделимости от источника. Некоторые услуги поставляются для большой группы покупателей. Слушатели концерта, пассажиры поезда, студенты в аудитории присутствуют при процессе потребления услуги одним человеком. Их поведение определяет степень удовлетворения услугой отдельных людей. Например, большое скопление посетителей в ресторане может испортить атмосферу комфорта для других посетителей. В связи с этим важной задачей является обеспечение того, чтобы покупатели, вовлеченные в процесс потребления услуги, не препятствовали получению удовлетворения другими покупателями.

Нередко неразумно обслуживать в одно и то же время и на одной территории представителей различных сегментов рынка.

**Непостоянство качества (гетерогенность) услуг.** Одной из основных характеристик услуг является то, что ее качество может сильно изменяться в зависимости от того, кто, когда и как ее предоставляет. Большая часть услуг выполняется людьми, поэтому покупатель и человек, оказывающий услуги, вынуждены взаимодействовать. Полученный результат зависит от их общих действий и от восприятия покупателя. В одной и той же гостинице работник службы регистрации может быть вежливым и работать быстро, в то время как другой, стоящий в нескольких метрах от него, может быть замкнутым и медлительным.

Парикмахерская, юридическая фирма, фирма по набору служащих предоставляют услуги, которые будут разными для каждого конкретного клиента.

С одной стороны, это означает, что даже если один и тот же человек оказывает услугу нескольким покупателям абсолютно одним и тем же способом, у разных покупателей может быть разное восприятие того, что они получили. Они будут испытывать разные чувства по поводу удовлетворения своей потребности.

С другой стороны, человек, оказывая одну и ту же услугу, может варьировать свои действия при каждом отдельном ее исполнении. Большую роль при этом играет физическое и психологическое состояние, которые не могут быть одинаковыми каждый день.

Важнейшую роль в изменчивости услуги играет сам клиент. Каждый потребитель является единственным в своем роде, и каждая услуга в большей или меньшей степени отражает нюансы требований и желаний потребителей. Это делает невозможным массовое производство очень многих видов услуг.

Важным следствием непостоянства качества предоставления услуги и различия в восприятии покупателей является то, что большая часть услуг не поддается попыткам стандартизации, ведь каждый клиент отличается в своих желаниях как до предоставления услуги, так и во время ее. Во многих случаях порядок предоставления услуг определяет тот, кто ее выполняет. Человек, оказывающий индивидуальные услуги, должен при этом

ориентироваться на потребности и желания клиента. Непостоянство качества оказания услуг осложняет осуществление контроля и гарантий качества, а также создает проблему нормирования производительности труда.

**Несохраняемость или недолговечность.** Большая часть услуг из-за того, что они одновременно производятся и потребляются, не может быть сохранена с целью дальнейшего использования. Места в гостинице, в самолете, в театре или час работы адвоката не могут быть запасены для использования позже. Однако само понятие «несохраняемость» может по-другому оцениваться с точки зрения покупателя. Последствия потребления услуги могут иметь долговременный и материальный характер. Услугу нельзя унести домой, но тот, кому ее оказали, способен получать удовольствие в течение долгого времени после ее приобретения. Хирург, который осуществил трансплантацию сердца, обеспечил не только операцию, но и предоставил пациенту несколько дополнительных лет жизни. Впечатление от театральной постановки – произвести большое эмоциональное впечатление и сохраниться на всю жизнь.

Конкретная услуга представляет собой конкретную потребительскую стоимость лишь в определенный момент, то есть характер поступления заказов на исполнение услуги носит стохастический или случайный характер.

Недолговечность услуги не создает особых проблем менеджерам, если спрос на нее довольно устойчивый. В периоды, когда спрос резко колеблется, используются различные способы устранения несоответствия между спросом и предложением. Например, введение различных цен в разное время может помочь сместить некоторую долю спроса с пиковых периодов на периоды с меньшей загрузкой (низкие цены на ранние киносеансы или скидки в гостиницах в «мертвый сезон»). Справиться с возросшим спросом позволяет привлечение дополнительных временных работников, введение дополнительного количества транспорта в утренние и вечерние часы и т.д.

## **2.2 Отличие услуги от материально-вещественного товара**

Услуги можно охарактеризовать по контрасту с материально-вещественным товаром. Материально-вещественный товар – это осязаемый объект, который может быть создан и продан или использован позже. Услуга является неосязаемым и скоропортящимся продуктом. Она создается и потребляется одновременно или почти одновременно. Эти определения могут показаться достаточными, однако они несколько упрощают реальный мир услуг и применимы далеко не ко всем услугам. Отличительные характеристики материально-вещественных товаров и услуг приведены в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 - Отличительные характеристики материально-вещественных товаров и услуг**

Материально-вещественные товары	Услуги
- вещь	- деятельность, процесс
- осязаемость	- неосязаемость
- материализация в вещи, могут накапливаться	- процесс, деятельность не могут накапливаться
- производство, хранение и распределение отделено от потребления	- производство и потребление осуществляются одновременно
- потребитель не участвует в производстве	- потребитель участвует в производственном процессе
- передача собственности	- нет передачи собственности
- однородные ресурсы и получаемые товары	- неоднородность (изменчивость) потребляемых ресурсов и результатов
- редко индивидуальные товары	- индивидуальность услуг
- товар получает только один покупатель единожды	- одну и ту же услугу можно несколько раз перепродать разным покупателям
- качественно определены	- неопределенность качества

Представленные в таблице свойства услуги нельзя абсолютизировать, они могут быть присущи ей в большей или меньшей степени, то есть быть в определенном диапазоне. Однако укажем еще на ряд важных отличий:

- Для услуг характерна большая вовлеченность потребителей в производственный процесс. Поведение и опыт потребителя могут способствовать или препятствовать скорости и эффективности процесса обслуживания.

- Сотрудники компании иногда считаются неотъемлемой частью услуги. Это приводит к необходимости нанимать сотрудников, обладающих не только техническими навыками, но и навыками общения с людьми.

- Потребителю сложно оценить качество многих услуг, поэтому необходимо постоянно повышать уровень информированности потребителей и формировать атмосферу доверия между сервисной фирмой и клиентом.

- Для сферы услуг важен временной фактор. Необходимо понимать, что потребитель ограничен во времени и значительные временные затраты на получение услуги воспринимаются им негативно. Поэтому необходимо принимать меры для более быстрого обслуживания, увеличения рабочего дня, подумать о возможности обслуживания по схеме 24/7 (24 часа в сутки без выходных).

- Эксклюзивность предоставления услуг состоит в том что любая услуга индивидуальна потому, что есть такие составляющие, как, во-первых, индивидуальный контакт потребителя и исполнителя, во-вторых, наличие договоренности (устной или письменной), и, в третьих, проявление творчества исполнителя.

Приобретение товаров достаточно часто сопровождается **сопутствующими услугами** (предпродажная подготовка автомобилей, доставка товара, обучающие программы по эксплуатации оборудования). Приобретение услуг также сопровождается **сопутствующими товарами**. Так, авиакомпании предлагают широкий ассортимент блюд, напитков, которые являются неотъемлемой частью основной услуги – авиаперевозки. Производитель кухонной мебели может качественно улучшить свое

предложение, предоставляя покупателям услуги профессионального дизайнера.

Довольно редко можно встретить организацию, поставляющую услуги или товар в чистом виде. Например, мы покупаем телевизор, промышленный товар, но какая от него польза без услуги телевизионного вещания? В ресторане мы покупаем услугу приготовления пищи или товары, которые представляют продукты питания?

Таким образом, для понимания различия между товаром и услугой необходимо осознать, что эти понятия не являются антиподами, но, скорее, представляют собой две связанные между собой области.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Определите свойства услуги как товара.
2. Назовите три уровня товара (согласно Ф. Котлеру) и место сервисной деятельности в создании «подкрепления» товару.
3. Назовите основные характеристики услуг.
4. Какими средствами архитектор может повысить осязаемость своей услуги?
5. В чем причина непостоянства качества услуг или гетерогенность услуг?
6. О какой характеристике услуг идет речь в следующем примере? Служащий банка способен обслужить 20 клиентов в час. В период с 10 до 11 часов нет клиентов, в следующий час к нему собралась очередь в 40 человек.
7. В чем отличие услуг от материального продукта? Что в них общего?

## **Тема 3. ЦЕННОСТЬ УСЛУГИ**

### **План**

#### **3.1. Определение ценности услуги.**

#### **3.2. Модель ценности услуги.**

### **3.1 Определение ценности услуги**

Основным продуктом сервисной компании, безусловно, является услуга, потребителем которой является клиент, испытывающий потребность в конкретной услуге, готовый ее приобрести и оплатить. Потребитель платит за общую ценность услуг, получаемых в компании в процессе обслуживания.

Для сервисных организаций, планирующих свою долгосрочную деятельность на рынке категория «ценность» имеет ключевое значение для успешного бизнеса.

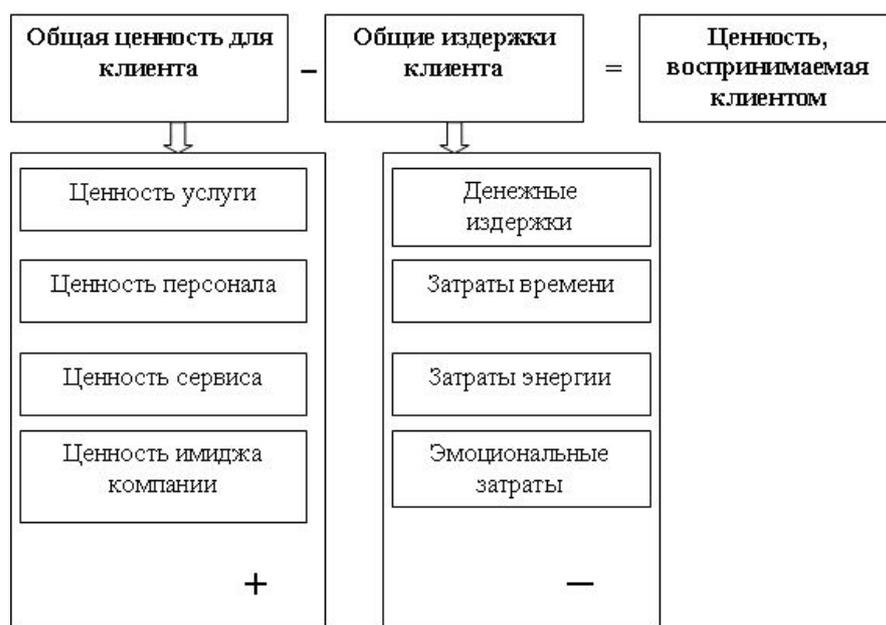
Основная трудность в изучении ценности состоит в многообразии значений, вкладываемых потребителями в это понятие, поэтому определение ценности носит предельно субъективный, личностный характер.

Проведенные среди потребителей опросы позволили выделить четыре широких определения 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. В связи с этим К. Лавлок выделяет последнее определение и использует его как термин *чистая ценность* для описания суммы всех воспринимаемых потребителем преимуществ за вычетом суммы всех издержек, связанных с приобретением услуги. Вместе с тем чистая ценность может быть определена другими словами как ценность, воспринимаемая потребителем.

Испытывая потребность в каких-либо конкретных услугах, потребитель понимает, что в процессе обмена за получение этих услуг он должен нести издержки: денежные, временные, энергетические и эмоциональные (рис. 3.1).

Понятно, что под издержками понимается некая условная величина, воспринимаемая каждым потребителем по-своему. Во-первых, ее составляющие имеют разную размерность и разную измеримость. Во-вторых, каждый человек имеет свою собственную шкалу ценностей и приоритетов. Для одних потребителей затраты на какую-либо конкретную услугу – это денежные затраты, для других – эмоциональные затраты, третьи дорожат своим временем. В целом же каждому потребителю хотелось бы, чтобы суммарные издержки были минимальны.

Взамен на издержки потребитель получает такую услугу, чтобы быть твердо уверенным в полезности приобретения. Эта полезность проявляется у потребителя через чувство удовлетворенности, которое возникает у него, естественно, если общая ценность полученной услуги преобладает над его затратами.



**Рисунок 3.1** – Уравнение ценности услуги, воспринимаемой потребителем

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.

Когда потребители оценивают конкурирующие между собой услуги, они прежде всего сравнивают их чистую ценность.

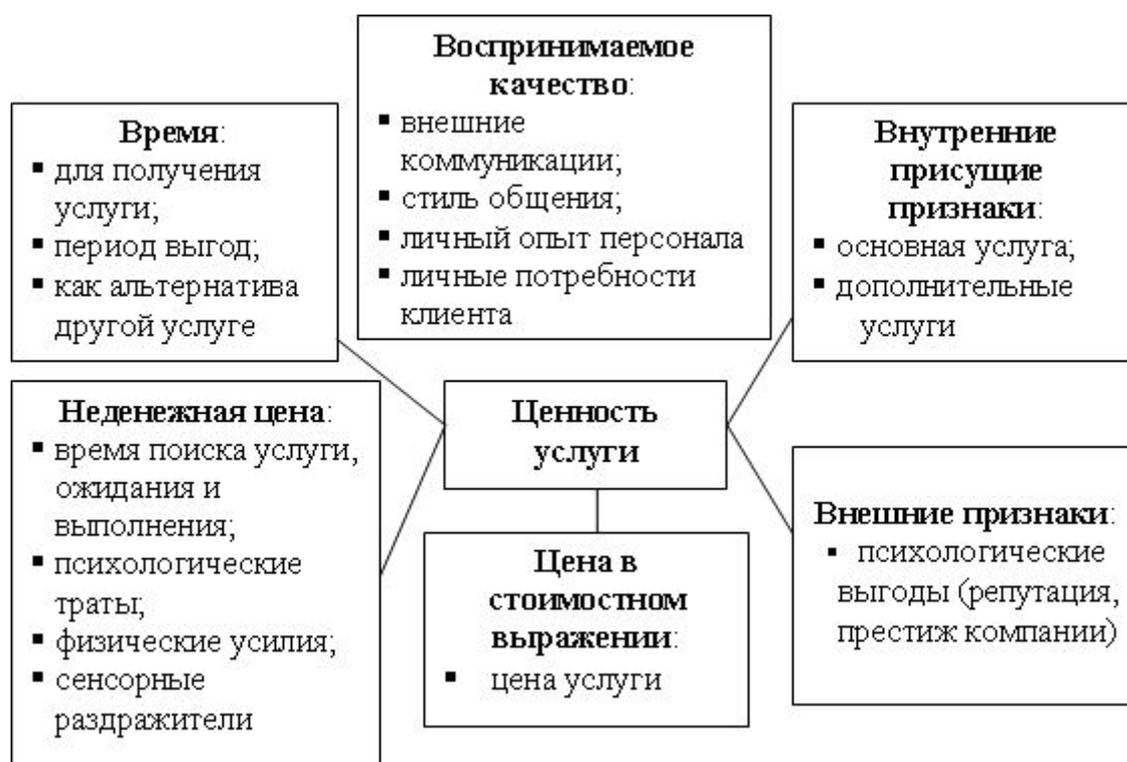
Таким образом, в применении к услугам: **ценность – это способность удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя.**

Согласно этому определению услуга автосервиса имеет ценность для человека, который нуждается в перемещении на большое расстояние, имеет автомобиль. Однако та же услуга имеет незначительную ценность или ее отсутствие для того, кто живет там, где нет автомобильных дорог. Детский центр по соседству может быть очень ценной услугой для одинокого родителя или супружеской пары с маленькими детьми. Этот же детский центр не имеет ценности для супружеской пары, у которой дети уже выросли.

### 3.2 Модель ценности услуги

Модель ценности услуги, используемая в данном пособии, является модифицированной версией модели Зейтамля (Zeithaml), фокусирующейся на ценности покупателя. Ценность услуги складывается из следующих компонентов: воспринимаемое качество, внутренние присущие признаки, внешние признаки, цена в стоимостном выражении, не денежная цена, время (рис. 3.2).

**Воспринимаемое качество.** Чтобы оценить качество услуг или предоставляемого обслуживания, потребители испытывают большие трудности, чем при определении качества продукции, имеющей материальную форму. Качество часто определяется как «пригодность к использованию». Однако более подходящим определением качества услуги может быть «удовлетворение покупателя». Это определение охватывает суть качества для услуг, подчеркивая тот важный факт, что качество существует в глазах покупателя. Покупатель является окончательным судьей качества. Поэтому оценка качества должна производиться с помощью критериев, используемых для этих целей потребителем!



**Рисунок 3.2** – Модель ценности услуги

Если покупательское восприятие того, что они получили, соответствует или превосходит их ожидания от услуги, они будут удовлетворены, а, следовательно, для покупателя создана ценность. Чем выше воспринимаемое качество, тем выше полученная ценность услуги. Вместе с тем на ожидания людей относительно качества слуг 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 другой отрасли, они обычно основывают свои ожидания относительно ее качества на таких факторах, как мнение родственников и знакомых, сведениях в средствах массовой информации.

Таким образом, восприятие потребителями качества обслуживания происходит в результате абстрактных предварительных ожиданий и фактических индикаторов уровня обслуживания после предоставления услуг.

Дать четкую оценку качества услуг, учитывая их особенности, - задача довольно трудная не только для потребителей, но и для самих сервисных компаний.

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.

**Внутренние присущие признаки.** Внутренние присущие признаки – это выгоды, которые предоставляются покупателю. Их часто можно связать с двумя видами услуг: *основной и дополнительной*. Основная услуга является базисом, или минимальной выгодой, которую клиент получает от услуги.

Например, при перевозке пассажира на воздушном транспорте *основная услуга* может быть определена как «транспортирование покупателей на самолете из одного аэропорта в другой безопасно и комфортно». *Дополнительные услуги* включают еду, напитки, газеты, кинофильмы, одеяла, связанную с полетом информацию от экипажа.

Часто без дополнительных услуг основная услуга невозможна, ее относительная важность зависит от природы услуги.

Сервисная организация, которая терпит неудачу в предоставлении основной услуги, часто не выживает. Следовательно, удачное обеспечение основной услугой является первым и фундаментальным шагом в создании ценности для покупателя. Однако этого еще недостаточно, чтобы быть конкурентоспособными. Еще большая ценность для покупателей создается предложением дополнительных услуг.

**Внешние признаки.** Внешние признаки связаны с самой услугой, но существуют вне основной услуги. Репутация университета в определенной дисциплине обеспечивают внешней ценностью образовательную степень, получаемую в данном учебном заведении. Дополнительную ценность может представлять и расположение фирмы в фешенебельном районе. С внешними признаками связаны психологические выгоды, например, потребление услуги в определенной организации престижно.

**Цена в стоимостном выражении.** Это сумма расходов, которые несет покупатель при получении услуги. Она включает цену, начисляемую сервисной организацией, а также другие расходы, которые должен понести покупатель для получения доступа к услуге. Пациент с больным сердцем, который нуждается в операции, должен поехать в другой город, чтобы попасть к опытному хирургу, при этом дополнительно оплатить проезд и жилье для себя и своего сопровождающего.

Цена в стоимостном выражении является иногда наиболее важным фактором для покупателя при принятии решения о покупке услуги. Нет ничего необычного в том, что покупатели связывают ценность с низкой ценой.

Сервисная организация может создать существенную ценность для своих покупателей, когда снижает цены, не ухудшая при этом другие качества услуги.

**Не денежная цена.** Любая, отличная от финансовой, жертва, которую покупатель должен приносить для доступа и получения услуги, определяется как не денежная цена. Она включает в себя:

- *время*, потраченное на поиски услуги, на переезд к месту оказания услуги и обратно, на ожидание и выполнение услуги;
- *психологические затраты*: воспринимаемый риск и беспокойство, ощущаемые до и после выполнения услуги (стресс, получаемый до и после хирургической операции, боль, испытываемая в кресле стоматолога), умственные усилия, непривычные ощущения клиента, вовлеченного в процесс оказания услуги, беспокойство клиента, впервые встречающегося с услугой;

➤ *физические усилия:* (усталость, дискомфорт, иногда телесные повреждения клиента в процессе потребления услуги, если клиент должен обязательно присутствовать в месте оказания услуги либо сервисный процесс предполагает самообслуживание;

➤ *сенсорные раздражители* – это неприятные запахи, сквозняки, жара или холод, неудобные сидения, неприглядное зрелище, неприятный вкус.

**Время.** В создании услуги время рассматривается в трех качествах.

1. ***Время для того, чтобы получить услугу.*** Время, потраченное на услугу, может быть значительной жертвой в отношении других видов деятельности или потерю заработка. Некоторые услуги требуют минимального вовлечения клиента, в этом случае время, потраченное покупателем, является несущественным, например, справочная услуга по телефону. Другие услуги, например получение образования, требуют значительного расхода времени – 4-5 лет.

Время становится критическим фактором во многих сервисных неудачах. Отмененный по техническим причинам авиарейс наносит ущерб потребителю, который нельзя компенсировать никакими, самыми любезными извинениями.

2. ***Экономия времени при использовании услуги.*** Поездка воздушным транспортом является альтернативой передвижения наземным транспортом, миллионы людей летают самолетом из-за возможности сэкономить время. Отправка письма по электронной почте происходит практически мгновенно взамен отправления письма по обычной почтовой службе.

3. ***Временной горизонт, внутри которого услуга предоставляет выгоды.*** Выгоды, предоставляемые услугами, создают ценность для покупателей на различных отрезках времени. Можно выделить 4 возможности:

- *Ценность сейчас и на короткий промежуток времени.* Стрижка волос дает клиенту непосредственную выгоду и длится несколько недель, причем, выгода уменьшается со временем. Пребывание в гостинице обеспечивает жильем до тех пор, пока клиент не выедет из нее.

- *Ценность сейчас и на неопределенный промежуток времени.* Предоставление услуг телефона, доставки почты, прививки от различных заболеваний являются примерами услуг, которые предоставляют выгоды непосредственно и непрерывно на неопределенный промежуток времени.

- *Ценность в будущем и на ограниченный период времени.* Новый детский сад, который построен по соседству, предоставит ценность для некоторых семей в будущем, когда в семьях будут дети дошкольного возраста. Она будет действовать в течение ограниченного промежутка времени, до тех пор, пока дети не пойдут в школу.

- *Ценность в будущем и на неопределенный период времени.* Услуга дантиста по выправлению зубов подростку длится долго, но обеспечит

выгодой ее получателя на всю оставшуюся жизнь. Студент колледжа, только получив образование, сможет устроиться на работу по специальности.

Вместе с тем модель Зейтамля может быть дополнена. Ряд исследований, проведенных А. Разумовской и В. Янченко, показывают, что общую ценность услуги формируют:

- комплексность и качество оказания услуги (услуги предоставляются аккуратно, надежно, на стабильном уровне и с хорошей результативностью);
- комфорт в процессе оказания услуги;
- компетентность профильного и контактного персонала (обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями);
- гарантии;
- понимание/знание потребителя (удовлетворение индивидуальных потребностей и притязаний);
- обходительность (отзывчивость, вежливость и предупредительность профильного и контактного персонала);
- репутация и имидж фирмы;
- доступность услуг и оперативность их предоставления (возможность выбора специалиста, филиала/представительства, времени для посещения, дополнительных услуг);
- коммуникации (доступность информации об услугах компании, ее изложение на языке, понятном для потребителя);
- осязаемые факторы (внешний вид сотрудников, помещений фирмы и другие факторы, отражающие имидж услуг высокого качества);
- цены и условия оплаты;
- доверительность (на компанию, равно как и ее сотрудников, можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы потребителей).

При этом А. Разумовская и В. Янченко выделяют, что сервисная компания в процессе своей коммерческой деятельности продает не только профильные и сопутствующие услуги, но и «себя» как надежного и выгодного партнера. В результате компания реализует, по сути дела, четырехуровневую систему продаж услуг (табл. 3.1).

Отметим, что перечисленные потребительские факторы формируют общую ценность услуги, которая представляет единство ее качества в профильной области и потребительских свойств, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные потребности конкретного потребителя.

Ценность услуг сервисная компания формирует на протяжении всего процесса взаимодействия с клиентом, преимущественно через сотрудников первой линии. На рисунке 3.3 приведены основные внутренние факторы, влияющие на общую ценность обслуживания в сервисной компании.

**Таблица 3.1 – Четыре уровня системы продажи услуг**

Уровень	Что продается	Что покупается	Цель
1 Компания	Бренд	Имидж, общее доверие к компании	Сделать окружение более дружественным
2 Компания	Ассортимент услуг и его привлекательные особенности	Понимание эксклюзивности, элитарности и особой полезности услуг компании	Формирование в сознании потенциальных потребителей высокого уровня полезности услуг компании, четкое позиционирование услуг по отличиям от конкурентов и преимуществам перед ними
2 Центр прибыли (филиал)	Отличительные особенности услуг каждого филиала	Полезность по цене, по месту, по времени	Формирование потребительского поведения, направленного на филиал / представительство или компанию
4 Бизнес-единица (специалист)	Отличительные особенности	Психологический комфорт	Формирование покупательского поведения, направленного на профильного специалиста



**Рисунок 3.3 - Основные факторы, влияющие на показатели профильного качества и удовлетворенность клиента полученными услугами.**

Факторы сгруппированы таким образом, что:

- в левой ветви, «профильной», находятся факторы, определяющие ценность предлагаемой профильной услуги;
- в правой «маркетинговой», перечислены «надстроечные» факторы, то есть повышающие общую ценность услуги.

Таким образом, сервисная организация может создавать ценность для покупателей, улучшая качество услуги. Когда цена в стоимостном выражении снижается, покупатели обычно воспринимают это как повышение в ценности.

Повысить 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 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.

#### **Вопросы для контроля**

1. Дайте основное содержание понятия ценности в отношении услуг.
2. Определите сущность понятия воспринимаемое качество.
3. Раскройте понимание модели ценности услуги.
4. Каким образом можно использовать модель ценности услуги при разработке услуги?
5. Каким образом можно повысить ценность услуги?

### **Тема 4. ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ИМИ РЕШЕНИЯ**

#### **План**

- 4.1. Определение потребительской среды в сфере услуг.
- 4.2. Клиенты и их потребности.
- 4.3. Факторы, влияющие на покупательское поведение.
- 4.4. Процесс принятия решения потребителем.
- 4.5. Специфические аспекты покупки услуг.
- 4.6. Поведения потребителей деловых услуг

#### **4.1 Определение потребительской среды в сфере услуг**

Все множество клиентов - потребителей услуг - можно разделить на два больших лагеря:

- клиенты потребительского рынка, или массовые индивидуальные клиенты;
- институциональные потребители или корпоративные клиенты.

В первом случае клиентами являются физические лица, получающие, заказывающие либо имеющие намерение получить или заказать услуги для личных нужд, оплата которых осуществляется из личных средств. То есть массовые индивидуальные клиенты удовлетворяются потребительскими услугами.

Институциональные потребители – это предприятия и организации различного профиля. Некоторые услуги для них не слишком отличаются от услуг, предоставляемых массовым индивидуальным клиентам. Например, в области информационных технологий, небольшие предприятия по набору предпочтительных услуг не слишком отличаются от массовых клиентов – это та же базовая телефония и телевидение, только телефонных номеров такому предприятию может потребоваться не один, а два-три, да и потребности в передаче данных сводится к стандартному модемному доступу к Интернет. Крупные корпоративные клиенты требуют расширенного набора услуг и согласны платить за него больше, чем за стандартный, если услуги предоставляются с высоким уровнем качества. Прежде всего, такой услугой является виртуальная частная сеть, когда оператор связи<sup>6</sup> создает для предприятия иллюзию того, что все его отделения и филиалы соединены частной, то есть полностью принадлежащей и управляемой предприятием-клиентом сетью, в то время как на самом деле при этом используется сеть оператора, то есть общедоступная сеть, одновременно передающая данные многих клиентов.

Для понимания клиентов, их потребностей и требований вначале этой главы представлена основная схема, основанная на теории поведения потребителя. Организациям, составляющим важный сегмент в работе фирм сферы обслуживания, посвящена вторая часть главы.

## 4.2 Клиенты и их потребности

Люди покупают товары и услуги для удовлетворения своих конкретных потребностей. Некоторые потребности зарождаются на бессознательном уровне, другие - формируются по мере развития личности человека. Когда человек ощущает какую-либо потребность, у него появляется мотив к действиям, позволяющим ее удовлетворить.

А. Маслоу выделил пять категорий человеческих потребностей: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и признании, потребности в самореализации. Люди стараются удовлетворить потребности более низкого уровня (потребность в пище, жилье) прежде потребностей, находящихся на более высоком уровне (получение образование, страхование имущества). Хотя бедность, отсутствие жилья и до сих пор остаются актуальными во всем мире, удовлетворение базовых физиологических потребностей давно перестало быть основным вопросом, волнующим жителей развитых индустриальных стран. 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.

---

<sup>6</sup> Оператор связи (*telecommunication carrier*) – специализированное предприятие, которое создает телекоммуникационную сеть для оказания общедоступных услуг, владеет сетью и поддерживает ее работу.

Хотя эти потребности для убедительности представлены как взаимоисключающие категории, теория А. Маслоу поясняет, что существует некоторое наложение уровней. Например, человек, который думает, что он голоден, может на самом деле искать скорее комфорт или компаньона, нежели пищу.

**Физиологические потребности** – это основные потребности, реализация которых поддерживает жизнь человека: еда, воздух, вода, секс, одежда и жилье. Они составляют базисную категорию потребностей и доминируют над другими потребностями, когда хронически не удовлетворяются.

Если физиологические потребности относительно удовлетворены, появляются **потребности в защищенности** и доминируют над другими потребностями до тех пор, пока они не будут достаточно удовлетворены. В эти потребности входит личная физическая безопасность, защита от диких животных, преступников, крайних температур и природных катаклизмов. Сюда входит также желание здоровья, порядка, стабильности, знакомой среды и людей.

А. Маслоу описал третью категорию как **социальные потребности**. Они включают потребность в любви, а также привязанность, принадлежность, дружбу и духовное родство.

Большинство человеческих существ хотят их высокой оценки для самоуважения. Эти потребности называются **потребностью в уважении** и включают желание силы, хорошей репутации и престижа, доверия, независимости и свободы, признания, внимания, важности и понимания.

Потребность быть тем, кем может быть только один человек, называется **потребностью в самореализации**. Потребность в самореализации появляется только после того, как удовлетворены физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности и потребности в уважении. Согласно А. Маслоу, большинство людей не способны удовлетворить первые четыре уровня, чтобы достичь пятого.

Теория А. Маслоу обеспечивает полезной схемой для понимания поведения человека и поведения потребителя в частности. Многие услуги существуют для того, чтобы удовлетворять потребности на каждом уровне иерархии. Например, фитнес-центр может апеллировать к потребности в продолжительной и здоровой жизни. Страхование здоровья и недвижимости помогает потребителям удовлетворить потребность в своей защищенности. Служба знакомств может помочь одинокому человеку удовлетворить свои социальные потребности путем создания благоприятных возможностей для встречи с другим одиноким человеком. Получение образования может помочь достичь уважения и самореализации.

Однако надо отметить, что поведение человека обычно не определяется единственной потребностью и не все поведение мотивировано основными потребностями.

### 4.3 Факторы, влияющие на покупательское поведение

Иерархия потребностей недостаточна для того, чтобы объяснить поведение современных потребителей товаров и услуг. Прежде всего, теория А. Маслоу не учитывает индивидуальные отличия людей. Логичнее предположить, что каждый человек на основании своего прошлого опыта формирует иерархическую структуру потребления. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве мотивации деятельности человека. Есть большие группы людей, у которых потребность в самореализации доминирует, несмотря на слабую удовлетворенность физиологических потребностей и потребности в безопасности. Особенно это ярко проявляется у художников, актеров, музейных работников, ученых-энтузиастов и т.п. Кроме того, современные потребители отличаются в своем образе жизни, вкусах, ожиданиях, требованиях, которые, в свою очередь, постоянно изменяются. Для последних 60 лет характерно повышение темпов представления новых товаров и услуг, более короткий жизненный цикл услуг, увеличение интереса к защите прав потребителей и охране окружающей среды, появление международных рынков. Все это привело к необходимости изучения поведения потребителей.

Одна из моделей поведения (Д. Хокинс Р. Бест и К. Кони) рассматривает поведение потребителей в зависимости от принадлежности к роду, от образа жизни потребителя. Образ жизни играет главную роль в формировании потребностей и отношений. Образ жизни – это то, как человек живет, однако, это нечто большее, чем социальный класс или индивидуальность. Сюда входят товары и услуги, которые потребитель покупает, а также то, как он их оценивает и как он видит самого себя. Образ жизни человека или семьи является результатом многих явлений, которые могут быть описаны в виде двух подгрупп: *внешние и внутренние влияния*.

**Внешние влияния.** Внешними являются силы вне сферы влияния индивидуума, они формируют внешнюю среду, в которой он живет, воспринимает внешний мир. На поведение потребителя воздействуют ряд ключевых факторов внешнего влияния – культура, референтные группы, принадлежность к классу, социальному статусу.

**Культура** – целостный устойчивый способ жизнедеятельности какого-либо народа, нации, который, складываясь исторически, постепенно обновляется и вместе с тем сохраняет идентичность самому себе в течение столетий, иногда тысячелетий. В этом смысле говорят о национальной культуре народов.

Внутреннее строение культуры имеет сложный характер. В ней выделяют такие масштабные части, как духовная и материальная культура, а также меньшие части, или субкультуры, - городская, сельская, молодежная, элитная. Кроме того, выделяют функционально целостные области культурной практики: хозяйственную культуру, политическую, правовую, художественную, религиозную.

Вместе с тем, культура - общая сумма познанных выгод, оценок и традиций - может влиять на покупателя и регулировать его поведение в обществе. Культурные ценности – это широко поддерживаемые убеждения, определяющие, что желательно и что верно. В этом случае культура может рассматриваться как нормативно-оценочная деятельность, которой должен владеть всякий культурный человек – культура речи, общения, поведения, досуга, профессиональная культура.

Культура влияет почти на все, что мы делаем, она не статична и изменяется с течением времени, хотя и очень медленно, оставляя в прошлом одни обычаи, утверждая новые культурные нормы, которые в последствии могут стать традициями. Она направляет наше мышление и поэтому влияет на наши решения о потреблении. Часть культуры мы получаем от родителей, семьи, другую часть – от религиозных организаций, школы и окружающей среды.

Одним из важнейших регуляторов потребления в доиндустриальном обществе являлся обычай. В индустриальном обществе, где место обычая в значительной мере занимает мода, выросшая из обычая. Обычай, конечно, не отмирает, но теряет роль главного регулятора потребительского поведения. Мода как форма культуры присутствует в любой стране. В качестве социальной нормы мода предписывает членам данного общества определенную модель потребительского поведения. Мода как социальная норма носит внешний по отношению к индивиду характер. *Мода* превращается в *ценность*, когда внешняя норма модного поведения принимается индивидом, становится его внутренней потребностью, желанием. В этом случае мода выступает в качестве внутреннего компаса потребительского поведения. В этом случае люди добровольно стремятся быть модными. При этом структура моды включает в себя модные объекты и модные стандарты поведения.

Отметим еще одну из главных ценностей моды - ее *современность*. Она всегда современна, даже если возрождает что-то очень старое. Мода не может не быть современной, она является таковой по определению. Современность, сиюминутность - это ее главное достоинство. Старая мода - это уже антимода. Чем мода свежей, тем выше ее качество. В этом фундаментальное ее отличие от обычая, в котором древность выступает в качестве мерила обоснованности. Мода удовлетворяет потребность быть не как все, а как лучшие (референтные группы) данного общества. Поэтому мода не свободна от традиций, морали, административных ограничений, социально-психологических регуляторов.

**Референтные группы** – группы, в которых личность находится под влиянием социальной среды и может проявить свое предназначение. Такие группы могут состоять из реальных людей или вымышленных персонажей. В группе определен свод правил и ценностей, по которым живет определенная личность. Семья, группы друзей, формальные социальные группы и рабочие группы являются примерами референтных групп. Рекламные компании,

обращаясь к определенной группе, призывают ее членов делать покупки для того, чтобы соответствовать нормам и ценностям группы.

**Класс.** Принадлежность к классу воздействует на поведение покупателей. В индустриальном обществе, как правило, выделяют четыре основных класса, различия между которыми определяются занимаемым положением на работе, а не происхождением: 1) А и Б - управленческий и профессиональный; 2) В1 - контролирующий и конторский; 3) В2 - квалифицированного труда; 4) Г и Д - неквалифицированного ручного труда и безработных.

**Социальный статус** – это положение человека с точки зрения таких характеристик, как образование, профессия, доход. Индивидуумы с одинаковым или похожим статусом выделяются как социальный класс. В основном считается, что люди одного социального класса имеют аналогичные ценности, убеждения, образ жизни, предпочтения и покупательские привычки. Понимание различий между социальными классами помогает разрабатывать разные услуги для того, чтобы выполнить различные потребности людей в каждой группе. Например, банки разным клиентам предлагают разные уровни обслуживания, зависящие от благосостояния клиента.

**Статистические характеристики**, такие как возраст, пол, образование, доход, профессия и плотность населения составляют демографию общества. Демографическая информация широко используется для получения объективной оценки потенциальных клиентов и определения тенденций изменения характеристик общества.

**Внутренние влияния** формируются в уме человека. Одни и те же события будут вызывать различную реакцию эмоции. Это: страх, гнев, радость, печаль, отвращение, ожидание, удивление.

**Эмоции** (от лат. *emovere* – возбуждать, волновать) – это элементарные субъективные переживания, выражающие оценку значимости для индивида действующих на него факторов и выражающиеся, прежде всего, в форме непосредственных переживаний удовлетворения или неудовлетворения его актуальных потребностей. В результате обобщения и конкретизации эмоций формируется особый их вид – чувства, выступающие как устойчивое переживание, связанное с представлением или идеей о некотором объекте. Чувства носят предметный характер. Особенность чувств состоит в том, что они совершенствуются и, развиваясь, образуют ряд уровней – от непосредственных до высших чувств, относящихся к духовным ценностям и идеалам. Чувства выполняют мотивирующую роль: они всегда связаны с работой сознания, могут произвольно регулироваться, хотя не всегда это происходит без трудностей. Другой формой эмоций являются аффекты, представляющие очень сильные эмоциональные переживания, связанные с активным поведением по разрешению экстремальной ситуации.

Необходимыми условиями возникновения эмоций являются: наличие потребностей и знание об особенностях данной ситуации с точки зрения возможности их удовлетворения.

Сегодня производители товаров и услуг все больше думают о том, как захватить эмоции потребителей, вызвать у покупателя ощущение уникальности предлагаемого им продукта.

Воздействуя на все пять органов чувств: зрение, слух, обоняние, осязание и вкус, а точнее на эмоции человека, производители, через стимуляцию чувственного восприятия, стараются доставить человеку эстетическое наслаждение, взволновать, восхитить красотой, помочь испытать удовлетворение или наоборот – привлечь внимание через отвратительное, асимметричное или резкое восприятие.

**Мотив** – это внутренняя сила, созданная потребностью или желанием, она стимулирует и заставляет человека действовать. Например, увеличение количества краж порождает потребность в безопасности и мотивирует приобретение услуги по охране жилища.

Мотивы потребителей могут находиться в различных соотношениях между собой и наличными внешними обстоятельствами: усиливать или ослаблять друг друга, вступать во взаимные противоречия и в противоречия с объективными возможностями реализации действия (например, покупки). Поэтому формируется мотивация как процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий и поступков, часто требующий анализа и оценки альтернатив, выбора и принятия решений. Как показывает практика, иногда люди не отдают себе отчета, в чем состоит истинный мотив покупки. Тем не менее, налаживая и закрепляя контакт с покупателем, следует выяснить, какие мотивы именно для него имеют большое значение.

Наиболее распространенными мотивами покупок являются выгода, здоровье, престиж, комфорт и желание. Рассмотрим последовательно сущность тех или иных мотивов покупки товаров или пользования услугами.

**1. Выгода** - наиболее распространенный мотив, выражающийся в стремлении сэкономить, сберечь свои деньги или, наоборот, заработать с помощью приобретаемого товара.

**2. Здоровье.** Забота о здоровье способствует выживанию, а также успеху в карьере, в личной жизни. Здоровые люди имеют значительно больше потенциальных возможностей практически по всем направлениям деятельности и поэтому готовы платить большие деньги за возможность восстановления и поддержания своего здоровья.

**3. Престиж** в современной жизни является одним из наиболее мощных стимулов, хотя люди часто и не признаются, что покупают товар ради престижа. Известно, что существуют вещи, которые подчеркивают статус, престиж их владельца, так как о благосостоянии людей часто можно судить по тем предметам, которые их окружают (машина, часы, авторучки, квартира, одежда). При обсуждении цены с покупателем, руководствующимся такими мотивами, не следует делать акценты на дешевизну товара – это только отпугнет его. Подчеркните достоинство товара и солидность покупки.

**4. Комфорт.** Стремление к физическому комфорту в той или иной степени существует практически у любого человека, так как в чем-то оно

близко чувству безопасности. Желательно дать почувствовать покупателю те преимущества, о которых говорит покупатель в плане комфорта. Следует иметь в виду, что комфорт создают не только сами товары, но и послепродажный сервис. Необходимо рассказать покупателю о наличии сервиса в послепродажный период более подробно.

**5. Желание** - это очень заманчивый стимул для приобретения того или иного товара. Если покупатель действительно испытывает реальное желание иметь предлагаемый вами товар, то он согласится с ценой.

**Восприятие** – это то, как мы понимаем мир вокруг нас, воспринимаем импульсы, поступающие из окружающей среды в виде звука, в виде звука, света, аромата и т.д. Один и тот же набор импульсов, поступающих через органы чувств (глаза, уши, нос, кожу, рот) может быть по-разному воспринят различными людьми. Так как потребители принимают решение о приобретении услуги, основываясь на своем восприятии, необходимо стараться создать позитивное восприятие своих услуг в умах потребителей.

**Личность** – это целый набор психологических характеристик, которые свойственны индивидууму. Так, люди классифицируются по типам темперамента на холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов.

**Самомнение** (самопредставление) – черта характера человека. Действительное самопредставление (как он себя видит) отличается от идеального (каким бы хотел себя видеть). Какою-то из этих самооценок (или все сразу) человек пытается реализовать на рынке.

**Таким образом, стиль жизни** потребителя **представляется функцией внутренних и внешних влияний** (рис.5.1). В свою очередь, образ жизни потребителя оказывает влияние на отношения и потребности, которые формируют процесс принятия решения. Это влияние обычно бывает косвенным и тонким. Желание понять эту взаимосвязь привело к развитию такой области исследования, как психографика, которая пытается описать и сегментировать потребителей, основываясь на действиях, интересах, ценностях и демографии, образцах средств информации и нормах использования.

На рынке услуг, подобно рынку товаров большую часть покупок совершает только активная часть покупателей. По отношению к новизне потребителей можно разделить на группы<sup>7</sup>:

- суперноваторы – 2,5%,
- новаторы – 13,5%,
- умеренные новаторы – 34%,
- позднее большинство – 34%,
- отстающие – 16%.

---

<sup>7</sup> Последовательность завоевания рынка и структура потребительского потенциального контингента обращающихся к новой продукции получило название «распределение Роджерса».



**Рисунок 4.1** – Факторы, формирующие стиль жизни потребителя

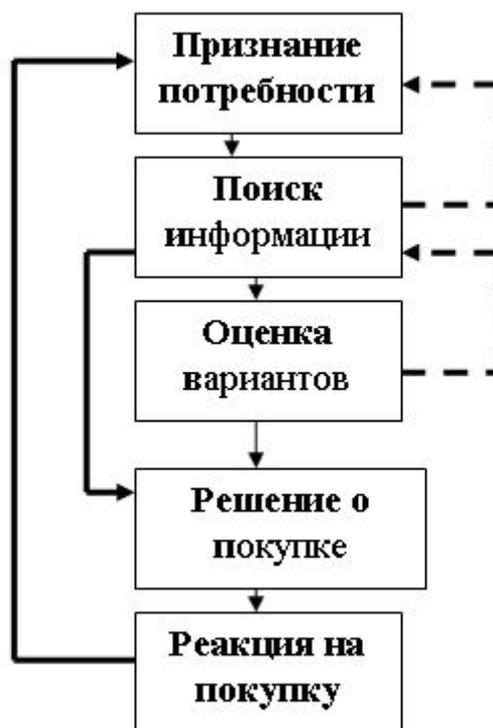
Причем первые три группы, составляющие 50% новаторов, обеспечивают покупку свыше 90% всех новых товаров и услуг.

Эти закономерности зависят не от типа или вида продукции, а от свойств социальной психологии людей.

Таким образом, изучение характера и механизма влияния разнообразных факторов на поведение потребителей дает возможность определить вероятную реакцию клиентов на предложение им услуг.

#### **4.4 Процесс принятия решения потребителем.**

Процесс покупки проходит пять основных этапов: осознание необходимости сделать покупку, поиск информации о товарах и услугах, оценка предлагаемых вариантов, решение купить и поведение после покупки (рис. 4.2).



**Рисунок 4.2** - Процесс принятия решения потребителем

**Стадия 1: Осознание проблемы.** Процесс покупки начинается с осознания покупателем необходимости приобретения товара или услуги, которое формируется под влиянием внутренних и внешних стимулов (рис. 5.3).

Решение приобрести и использовать ту или иную услугу зависит от индивидуальных потребностей и ожиданий, стиля жизни, поскольку они в значительной мере определяют, какие варианты будет рассматривать потребитель.



**Рисунок 4.3** – Схема осознания потребности

**Стадия 2: поиск информации.** Когда потребитель понимает, что потребность существует, удовлетворение этой потребности становится его

целью. Если эта цель может быть достигнута с помощью покупки услуги, начинается процесс принятия решения. Сначала идет процесс поиска информации об услуге. Время, потраченное на этой стадии, может быть разным. Старшеклассники тратят много времени на выбор колледжа или университета. Однако потребитель, которому нужно почистить костюм, не думает долго о выборе химчистки. Сбор информации может осуществляться различными способами, однако, можно выделить четыре группы источников (рис. 4.4).

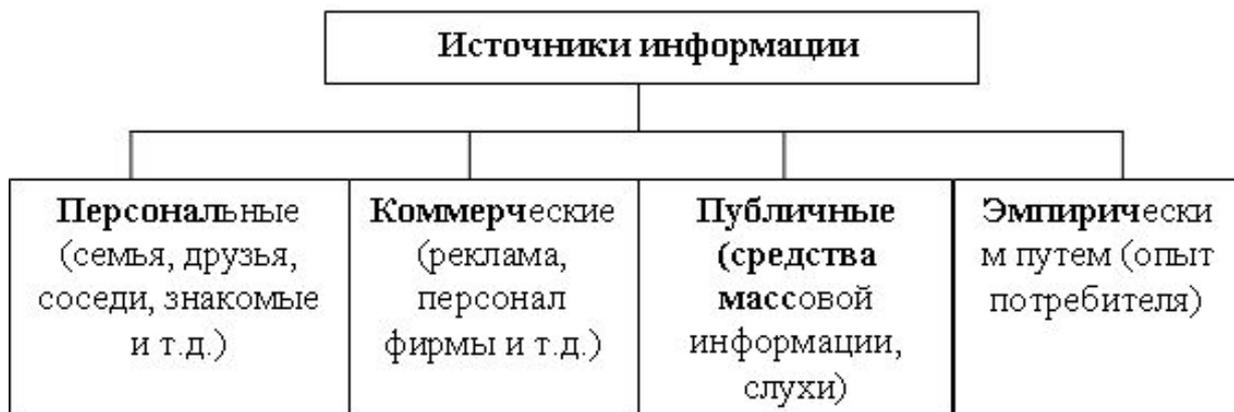


Рисунок 4.4 - Источники информации при принятии решений

**Стадия 3: оценка вариантов.** Потребитель отбирает несколько потенциальных сервисных организаций и затем, прежде, чем принять окончательное решение, тщательно взвешивает выгоды и риск каждой из них. Основные критерии, которые используются при выборе услуг: цена, качество, удобство, легкий доступ, удобное расположение, репутация компании. На этой стадии происходит сравнительная оценка и ранжирование разновидностей услуг, о которых удалось получить информацию. Потребителю нужно максимально сузить выбор, потому что большинство их ограничено во времени, энергии, способности обрабатывать информацию.

Самую большую неопределенность испытывают люди, которые используют услугу впервые.

**Стадия 4: решение о покупке.** Во многих случаях выбор услуги и обслуживающей организации ведется параллельно. Понятно, что готовность персонала помочь с выполнением услуги, его отношение, расположение фирмы и ее интерьер играют важную роль при принятии данного решения. Тем не менее между намерением купить товар и решением о покупке могут «вклиниться» еще два фактора.

Первый фактор - отношение к покупке других людей. Весомость мнения другого человека зависит от двух вещей: во-первых, от интенсивности его негативного отношения к выбранной потребителем марке, и, во-вторых, побуждения потенциального покупателя не обмануть ожидания другого. Чем сильнее негативное отношение другого человека к предполагаемой покупке и чем теснее его отношения с покупателем, тем выше вероятность того, что его мнение будет принято во внимание.

Второй фактор - непредвиденные обстоятельства, которые могут изменить намерения покупателя. Покупатель может потерять работу, или столкнуться с необходимостью сделать другую покупку, или ему не понравился продавец.

На решение клиента оказывает влияние и так называемый ожидаемый риск. Конечно, степень ожидаемого риска зависит от полноты имеющейся информации о свойствах предлагаемых услуг.

Кроме того, поведение покупателей зависит от типа покупки. Несмотря на разнообразие туристских продуктов и услуг, их можно подразделить на следующие группы:

*Обычные (постоянные) покупки.* Как правило, решение принимается быстро и без большого усилия. Купить бокал сока в баре или газету в киоске. Покупатель рассматривает такое решение как незначительный риск.

*Покупки средней стоимости.* К ним можно отнести ежедневные покупки, которым не придается особого значения. Покупатель знает о наличии продукта или услуги и имеет представление о ценах на них.

*Дорогие.* Туристская поездка, приобретение автомобиля - это примеры, когда принимается серьезное решение после сбора и оценки соответствующей информации об услуге или товаре. Это решения высокого риска, связанные с финансовой ответственностью, социальными или этическими последствиями.

На каждое решение о покупке воздействуют внутренние и внешние факторы, количественные и качественные показатели, чувства, а также знания.

**Стадия 5: реакция на покупку.** Потребители оценивают качество услуги, сравнивая то, на что они рассчитывали, с тем, что, по их мнению, они получили. Если их ожидания удовлетворены, они верят, что получили высококачественную услугу. После предоставления услуги возможен один из вариантов ее оценки:

1) выполнение услуги оправдывает ожидание потребителя, приводя к нейтральному чувству удовлетворения;

2) выполнение работы превосходит ожидания и потребитель восхищен, что известно как позитивное отношение;

3) выполнение работы не оправдывает ожидания, и потребитель не удовлетворен, что известно как негативное отношение.

Повторная покупка наиболее вероятна тогда, когда результатом является нейтральное или позитивное отношение. Опыт и впечатления потребителя относительно услуги становятся входными данными для его будущих решений.

О каждом случае недовольства одного потребителя, как свидетельствует практика, узнают 9 – 10 потенциальных клиентов. Следовательно, каждый случай неудовлетворенности клиентов вызывает куда более отрицательный результат, чем можно было предположить.

Информация о реакции на покупку является важной для сервисной организации и оказывает влияние на стратегию разработки ее будущих действий и решений.

#### 4.5 Специфические аспекты покупки услуг

Модель принятия решения потребителем, которая была рассмотрена выше, является довольно общей моделью, применимой к большей части товаров и услуг. Однако процесс принятия решения потребителем при покупке услуги имеет важные особенности, которые стоит рассмотреть.

Потребители оценивают услуги иначе, чем товары. Все продукты, как товары, так и услуги, можно разместить на континууме<sup>8</sup>, на одном конце которого будут продукты, качество которых оценить легко, а на противоположном – те, которые плохо поддаются оценке (рис.5.5). Это распределение происходит на основе особых характеристик услуг: поисковых, эмпирических, предполагаемых (доверительных), которые часто называют атрибутами поиска, атрибутами опыта и атрибутами доверия. Кроме того, происходит и вовлечения человека в процесс оказания услуг, которое приводит к изменчивости в результатах и может быть объяснено тремя свойствами которые потребители используют при оценке:

1. Атрибуты поиска. Эти признаки могут быть определены до того, как принято решение покупать. Поиск качества, который часто используется как оценочный критерий для товаров, включает цену, стиль, цвет, размеры, пригодность, ощущения и запах. Для услуг этот перечень короче и включает цену, размещение, широту выбора, уровень обслуживания и пригодность.

2. Атрибуты опыта – это характеристики продукта, о которых можно судить только после потребления, – вкус, износостойкость и удовлетворение результатом.

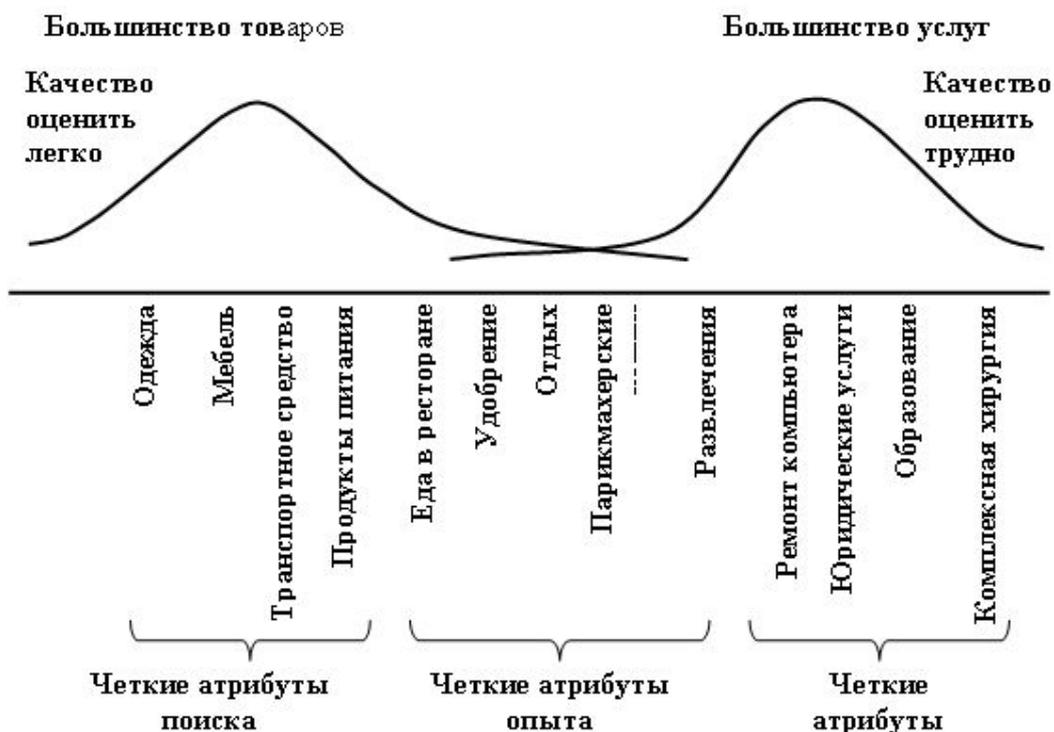
3. Атрибуты доверия. Признаки, относительно которых потребитель может быть не осведомлен. Например, может иметь место недостаток технических знаний, чтобы оценить качество товара или услуги даже во время или после потребления.

Услуги, которые выполняются профессионалами (юридические или медицинские), и услуги, которые требуют специальных технических знаний и умений, являются высокими в качествах доверия.

Как видно из рисунка, услуги в основном размещаются в правой части континуума, что отображает два из восьми основных отличий между товарами и услугами: неосвязаемость услуг и неоднородность потребляемых ресурсов и результатов, что часто приводит к проблеме контроля качества услуг.

---

<sup>8</sup> Континуум (от лат. continuum - непрерывное) непрерывная совокупность.



**Рисунок 4.4** - Континуум оценки потребителем товаров и услуг

Для преодоления негативных последствий неосвязаемости сервисного процесса компании применяют следующие способы:

1. Предоставляют людям испытать товар или услугу. Эта стратегия широко используется провайдерами услуг электронной компьютерной связи. Предоставление демонстрационных дисков компьютерных программ позволяет рассчитывать на то, что после окончания тестового подключения потребитель будет пользоваться ее услугами.

2. Если продукты обладают четкими атрибутами поиска, сервисные организации также широко используют рекламу, что помогает потребителям визуально оценить преимущества предлагаемых услуг.

3. Перед компаниями, которые предоставляют услуги с атрибутами доверия, стоит еще более серьезная задача. 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 часто с этой 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.

Континуум оценки потребителем товаров и услуг тесно связан также с еще одной отличительной характеристикой услуг – степенью вовлечения клиентов в процесс обслуживания. Контроль качества в сфере предоставления услуг является весьма сложным. При этом 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 этой случае поставщики услуг должны эффективно взаимодействовать с клиентами и информировать их о сервисном процессе и результатах обслуживания.

Отметим также существенную роль, которую играют источники информации: память (личный опыт), персональные источники (друзья и семья), независимые источники (группы потребителей), маркетинговые источники (коммерческий персонал и реклама) и экспериментальные источники. При приобретении услуг потребители полагаются главным образом на память и персональные источники, потому что средства массовой информации предоставляют информацию о качествах поиска и очень мало о качествах опыта. Друзья и эксперты, которые знакомы с услугой, могут предоставить надежную информацию о качествах опыта<sup>9</sup>. Не персональные источники также могут оказаться непригодными, потому что некоторые организации обслуживания являются маленькими местными компаниями, у которых нет фондов рекламы или экспертизы.

#### **4.6 Поведения потребителей деловых услуг**

В сфере услуг клиент играет более важную роль, чем потребители материальных товаров, так как они включены не только в процессы потребления, но и в процесс производства. В связи с этим можно рассматривать модели поведения институциональных потребителей, а также деловых физических лиц – функционеров (людей, выполняющих определенные профессиональные функции: предпринимателей, чиновников, представителей, командировочных, участников деловых мероприятий).

Для первой категории клиентов, например, на предприятиях государственной или частной формы собственности, подготовка вопроса и вариантов его решения о приобретении деловой услуги, пакета услуг или о заключении договора на сервисное обслуживание осуществляется несколькими сотрудниками. Однако само решение принимается руководителем предприятия или лицом, наделенным соответствующими полномочиями, которые несут за это ответственность со всеми вытекающими отсюда последствиями.

На предприятиях, принадлежащих профсоюзам, политическим партиям и движениям, общественным организациям, ассоциациям и т. д., чаще всего

---

<sup>9</sup> Следует, однако, помнить, что разные люди часто по-разному могут оценить сервисный продукт, например, порекомендованный друзьями фильм может вам не понравиться.

происходит наоборот - подготовка вопроса и вариантов его решения осуществляется одним лицом, как правило начальником или сотрудником какого-либо отдела, но само решение принимается коллективным утверждением на собрании, правлении, совете и т. д. При этом обычно ответственность участников принятия решения минимальная или никакой.

На предприятиях коллективной формы собственности (акционерных, кооперативных, совместных), в зависимости от сложности принимаемого решения, организационной структуры и т. п., могут одновременно реализовываться различные варианты принятия решений.

Состав группы закупки не является постоянным. Он меняется в зависимости от содержания и важности подготавливаемых и принимаемых решений. Обычно *участники, независимо от их численности, играют пять ролей:*

**Покупатель («снабженец»).** Он обладает формальными полномочиями и ответственностью за выбор продуцентов деловых услуг, за определение условий процесса производства-потребления, а также за проведение переговоров по контрактам. Обычно данные функции осуществляют управленцы (менеджеры), специализирующиеся на материально-техническом обеспечении или решении различных хозяйственных вопросов. Однако в роли покупателей могут выступать и другие должностные лица, например: главный бухгалтер (в целях проведения аудита), начальник финансовой службы и т. п.

**Пользователь.** Это лицо, представляющее структурное подразделение предприятия или организации, которое будет потреблять данную услугу. Пользователи, как наиболее профессиональные члены группы, могут наиболее точно оценить получаемые услуги.

**Влиятельное лицо («эксперт»).** Тоже профессионал, но еще большего «ранга». Он должен одобрить, а значит, рекомендовать или «раскритиковать» услугу (пакет услуг, систему обслуживания). В его функции также входит формализация требований и критериев выбора. Эту роль обычно выполняют инженеры-исследователи, эксперты, консультанты, опытные специалисты.

**Лицо, принимающее (утверждающее) решение.** Оно обладает наибольшей формальной властью и несет ответственность за окончательно сделанный выбор. Как правило, это руководители предприятий или их заместители, наделенные соответствующими полномочиями.

**Референты, или так называемые «привратники».** Это члены группы, которые регулируют потоки информации для закупочной группы, используя материалы, поступающие от торговых работников, из рекламы, специализированных журналов и т. п. Они оказывают косвенное влияние на процесс приобретения услуги (пакета услуг, заключения договора на сервисное обслуживание).

Реализация интересов дела определяется должностью, статусом и ролью конкретного лица в организации (фирме) и в группе закупки.

• *Покупатель («снабженец»)* заинтересован в надежности производителя, характеристике предлагаемой ему провайдером продукции,

выгодных условиях приобретения услуги (модели предложения), низкой стоимости, коротких сроках и других коммерческих параметрах.

- *Пользователь* ожидает от приобретения качества, удобства, простоты в процессе потребления. Ему важна не сама услуга, а результат, который позволит достичь намеченной цели, выполнить порученную ему руководством работу, облегчить выполнение своих должностных обязанностей, упростить свою функциональную деятельность. Его больше интересуют не коммерческие, а производственно-потребительские параметры.

- *Влиятельное лицо («эксперт»)* обычно озабочен собственным статусом в организации, возможностью укрепить свое положение или усилить свое влияние.

- *Лицо, принимающее (утверждающее) решение*, интересуется в первую очередь капиталоемкость, окупаемость затрат, полезный эффект с точки зрения стратегических целей. Его беспокоит, каким образом покупка отразится на корпоративном состоянии и дальнейшей деятельности.

- *«Референты» («привратники»)* часто стремятся занять положение *влиятельного лица*. Поэтому их поведение может развиваться, как правило, в **трех направлениях**.

1. Поддерживать *влиятельное лицо*, чтобы добиться его покровительства и последующей за этим выгоды.

2. Противостоять *влиятельному лицу*, чтобы в будущем при его смещении занять его место.

3. Беспристрастно выполнять свои обязанности. Это лучший, но наиболее редкий тип поведения.

Среди основных факторов, определяющих неадекватное восприятие различными должностными лицами интересов дела, можно выделить следующие.

### **1 Воспринимаемый риск**

Воспринимаемый риск может выступать в двух формах:

- *функциональный риск*, например, в виде неопределенности в отношении потребительской ценности услуги (модели предложения) или полезности, эффективности деятельности провайдера;

- *психологический риск*, например, в виде критики, исходящей от начальства и коллег по работе.

Воспринимаемый риск выступает сильнейшим стимулятором информационной обоснованности и коллективизации принятия решений. Ответственные за закупку лица для того, чтобы лишней раз перестраховаться и снизить неопределенность задачи, стремятся собрать максимум доступной информации об альтернативных услугах (моделях предложения) и о конкурирующих провайдерах. Чтобы переманить клиентов, страдающих различного рода фобиями, со стороны торгового персонала сервисных структур требуется кропотливая подготовительная работа.

## **2 Политические соображения**

На решение о привлечении того или иного провайдера к обслуживанию может существенно повлиять наличие в системе предприятия-клиента различных политических группировок. Конфликт между подразделениями или должностными лицами может выразиться в форме образования лагерей, интригующих и даже враждующих между собой по вопросам приобретения определенных товаров и услуг.

В конечном итоге решение о закупке может быть принято не с учетом оптимальности параметров делового обслуживания и условий производственно-коммерческого сотрудничества, а исходя из победы одной из интригующих сторон над другой.

## **3 Личные симпатии и антипатии**

Различным участникам группы закупки могут персонально нравиться одни представители провайдеров или сами провайдеры и не нравиться другие. Такой нерациональный, но все же имеющий место фактор может повлиять на выбор продуцента, особенно в тех ситуациях, когда конкурирующие услуги (модели предложений, системы обслуживания) слабо отличаются друг от друга.

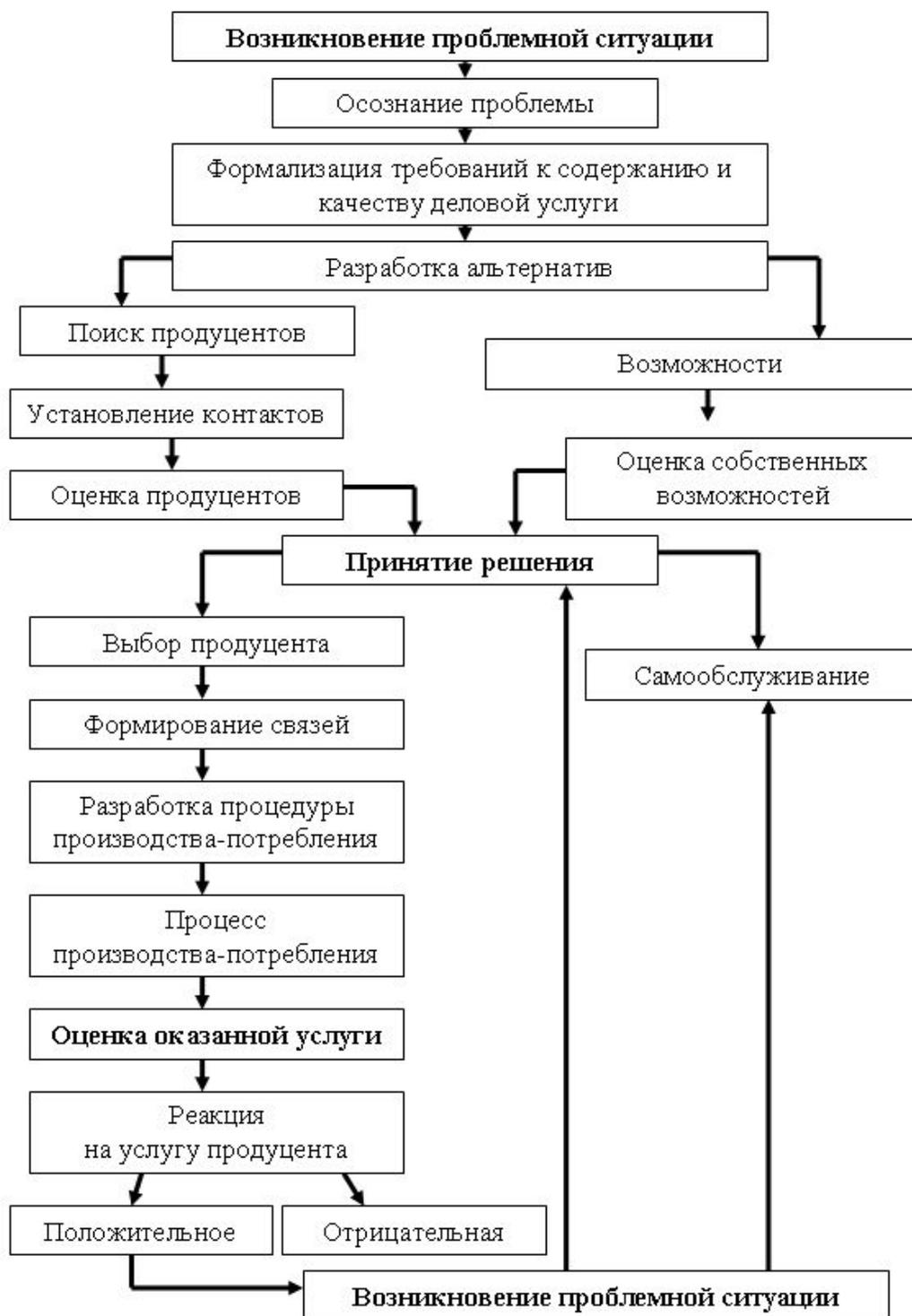
Решение проблемы личных симпатий и антипатий в процессе получения заказа в каждом частном случае должно осуществляться провайдером на основе идентифицированных подходов. Большую помощь в нейтрализации возможных осложнений на данной почве может оказать квалифицированный психолог.

На рис. 4.5 представлена обобщенная модель поведения институциональных клиентов с учетом повторяемости процесса.

Первым этапом в модели поведения институционального потребителя является возникновение проблемной ситуации. Далее происходит осознание потребности, которое заключается в обобщенном описании нужды, ее влиянии на дальнейшее продолжение нормальной работы предприятия (организации) и его подразделений, на выполнение отдельных функций производственно-коммерческой деятельности. Очень часто процесс осознания потребности происходит с помощью обсуждения в коллективе и консультаций со специалистами.

Следующим этапом является формализация требований к содержанию и качеству работ и операций. На этом этапе основными являются вопросы, на которые необходимо ответить:

- Что конкретно необходимо выполнить?
- Как лучше всего это сделать?
- В какой последовательности?
- В какие сроки?
- Каков должен быть результат выполнения необходимых работ и операций?



**Рисунок 4.5** - Обобщенная модель поведения институциональных клиентов с учетом повторяемости процесса.

Следующим этапом является разработка альтернатив. Он обусловлен поиском ответа на вопрос: «Кто должен реализовать возникшую потребность?» Рассматриваются *три подхода*:

- 1) удовлетворить потребность собственными силами;
- 2) обратиться к специализированным структурам;
- 3) смешанный подход, предполагающий разделение функций и ответственности между предприятием и специализированной структурой.

С этого момента работа ведется параллельно в двух направлениях - осуществляется поиск продуцентов деловых услуг и проводится оценка собственных возможностей.

В процессе поиска провайдеров потенциальные клиенты обращают внимание на рекламу, изучают справочники, интересуются имиджем сервисных структур и их предложений, узнают мнение и отзывы других предприятий.

В данный период для провайдеров очень важны репутация, которую они имеют в деловых кругах, и рекомендации предприятий и организаций, которым доверяют потенциальные клиенты.

Процесс поиска – это сбор данных и установление контактов клиентов с провайдерами. При контактировании потребители стремятся более подробно выяснить условия возможной сделки и детали предполагаемого процесса производства-потребления. Располагая знаниями о модели поведения институциональных клиентов, продуценты могут разработать эффективный маркетинговый план, в котором предусмотрена подготовка соответствующей информации, предложение дополнительных услуг, формы проявления лояльного отношения к проблемам потенциальных заказчиков и т. п.

Завершением поиска и установления предварительных контактов с провайдерами является их оценка. По ее результатам, как правило, выделяются два или три продуцента деловых услуг, которые отличаются наиболее приемлемыми условиями и оптимальным соотношением параметров услуги.

Процесс окончательного выбора имеет решающее значение как для самих институциональных клиентов, так и для их будущих партнеров-провайдеров. Это сложный процесс выбора, в котором используются приемы функционально-стоимостного анализа (ФСА), основанные на сопоставлении необходимых издержек с величиной достигаемой полезности. Решаются задачи минимизации различного рода затрат, отслеживаются причинно-следственные связи и т. д.

Конечным результатом является выбор по двум последовательным аспектам. *Во-первых*, воспользоваться услугами сервисных структур или, положительно оценив собственный потенциал, заняться самообслуживанием. *Во-вторых*, какому провайдеру отдать предпочтение, если сделан вывод, что внутренних ресурсов недостаточно или самообслуживание нецелесообразно.

Часто потребности в услугах у заказчиков возникают спонтанно, и они должны быть удовлетворены в кратчайшие сроки, этапы модели поведения потребителей до принятия решения о приобретении деловой услуги могут длиться иногда всего несколько дней и даже часов.

В случае если характер деловых услуг и собственные возможности институциональных клиентов не совпадают, то после формализации требований к содержанию и качеству деловых услуг клиенты сразу переходят к поиску провайдеров. А после оценки соответствующих провайдеров принимается решение о выборе нужных производителей.

Выбор клиентом провайдера открывает новую серию этапов. Формируются производственно-коммерческие связи. Ведутся переговоры, уточняются условия (сроки, стоимость, форма расчетов и т. п.) и основные параметры деловых услуг (объемы, качество, дополнительная поддержка: материальная, нематериальная и др.). Определяются права, обязанности и ответственность сторон. Заключается соответствующий договор.

После заключения договора, если оказание услуг носит регулярный характер или услуги (модели предложения) представляют собой сложные процессы, то разрабатываются и согласовываются процедуры производства-потребления, которые определяют последовательность и содержание совместных действий провайдера и клиента.

Вторым ключевым моментом модели поведения институциональных клиентов, не менее важным, чем принятие решений, является сам процесс производства-потребления услуг. В нем реализуется способность провайдеров удовлетворять запросы клиентов.

Заказчики оценивают оказанные им услуги путем сравнения полученного полезного эффекта и понесенных затрат с ожидавшимися. Сравняется также качество услуг, полученных от данного провайдера и провозглашаемое другими сервисными структурами.

На основе результатов оценки следует реакция клиентов на оказанные им услуги. Если их ожидания не оправдались, то взаимоотношения недовольного потребителя с производителем могут стать предметом арбитражного разбирательства или быть прерванными. В дальнейшем при возникновении аналогичных проблемных ситуаций клиенты могут предпочесть самообслуживание или начать новый процесс с этапа поиска нужного производителя.

Из представленной модели можно сделать несколько важных выводов.

Вопросы о приобретении услуг институциональными клиентами решаются в большинстве случаев коллегиально. В выработке, обсуждении и утверждении решений участвуют ответственные работники, находящиеся на разных административных уровнях и должностях. Для успешной реализации предлагаемых провайдерами услуг (моделей предложения) специалисты по маркетингу обязательно должны учесть психологию лиц, от которых зависят все вышеперечисленные аспекты принятия решений о приобретении деловых услуг.

Потребители относятся к приобретению услуг профессионально. Наличие у них альтернативных вариантов является нормой. В условиях выбора, а тем более конкуренции, они ищут максимально выгодные условия (надежность, цена, сроки, качество, гарантии, условия платежа и т.д.). Переговоры о приобретении деловых услуг могут одновременно вестись с несколькими провайдерами. В этих условиях необходимо выяснить условия сделок, предлагаемых другими производителями, с целью разработки соответствующей тактики переговоров.

Реализация услуг делового характера сопровождается частыми контактами представителей провайдеров и институциональных клиентов. В

ходе этих контактов необходимо приложить максимум усилий для убеждения конкретного заказчика в правильно сделанном выборе. Решающим критерием выбора партнера для клиента является надежность партнера. Клиенты хотят быть уверенными, что приобретаемые ими услуги будут оказаны точно в срок, в соответствии с предварительно оговоренными условиями.

Единожды удовлетворенные надежностью провайдера и качеством его услуг, с большей долей вероятности могут стать постоянными клиентами. и в дальнейшем при необходимости они склонны приобретать услуги (пакеты услуг) только у своих партнеров-производителей.

У деловых физических лиц (отдельных предпринимателей, командировочных, участников мероприятия и т.д.), как и институциональных структур, важнейшим событием является процесс принятия решения. В случае если клиент пользовался услугами, то процесс решения является упрощенным. В противном случае процесс принятия решения имеет сложный характер, в котором присутствует и поиск информации, и оценка соответствующих альтернатив. Вместе с тем процесс принятия решения субъективен. Субъективность обуславливается единоличным принятием решения, которое зависит от психологического настроения предпринимателя или функционера. Психологический настрой формируется под влиянием пяти основных факторов.

**Опыт**, являясь одним из факторов, тем не менее, сам оказывает сильнейшее воздействие на все остальные факторы, определяющие психологический настрой. Опыт помогает сформировать желания, обосновать мотивы, повысить степень объективности восприятия, а также обозначить отношения потенциальных клиентов к объектам внимания.

**Мотивы** отдельных предпринимателей и функционеров могут приобретать различные побудительные формы, например: получить определенную прибыль, выполнить порученную работу, повысить свой статус в коллективе, продвинуться по службе, реализовать идею, помочь сотруднику, коллеге и т. п.

**Желания** или, *потребительские ожидания*, выражают собой не просто цели, которых деловой физический потребитель хочет добиться, а формы или образы их реализации, т. е. то, в каком виде они могут быть достигнуты. Однако, чтобы понять потребительские ожидания, необходимо сначала разобраться в мотивах, которые движут стремлением клиентов их удовлетворить.

**Восприятие** представляет собой способ упорядочения или истолкования функционерами информации об интересующих их объектах - услугах (моделях предложения), сервисных структурах, условиях сделки.

Рассматриваемая категория клиентов, как и все люди, склонна воспринимать информацию избирательным образом. Но характер избирательности иной, чем у обычных людей. Дело в том, что клиенты воспринимают одну и ту же информации по-разному в силу различных мотивов, опыта и ожиданий.

В избирательном восприятии выделяют три составных элемента: воздействие, понимание и запоминание. То есть, чтобы воспринять информацию, надо подвергнуться ее воздействию, понять и запомнить.

*Избирательное воздействие* означает, что предприниматели и функционеры склонны видеть, слушать или читать то, что в наибольшей степени соответствует их профессиональным потребностям. Они стараются выбрать ту деловую информацию, которая совпадает с их взглядами, соотносится с их характером, связана с их деятельностью и соответствует их образу жизни.

*Избирательное понимание* углубляет восприятие. Оно означает, что потенциальные клиенты склонны истолковывать деловую информацию таким образом, чтобы она согласовывалась с их психологическим настроем.

*Избирательное запоминание* означает, что деловые люди запоминают информацию, которая больше всего соответствует одновременно их профессиональным потребностям и психологическому настрою.

Последний фактор - *отношение*, которое представляет собой степень проявления тенденции потребителей оценивать объект (услугу, модель предложения, провайдера) положительно или отрицательно. Данный фактор неоднороден и состоит из мыслительной составляющей и чувственной составляющей.

*Мыслительная составляющая* - это свойства и характеристики, которые предприниматели или функционеры связывают с объектом внимания или приписывают их ему.

*Чувственная составляющая* - это позитивное или негативное отношение делового человека к объекту внимания.

Таким образом, на каждом этапе моделей поведения потребители имеют формальное право выбора. Умение воздействовать на потенциальных заказчиков в выгодном для себя свете является одной из важнейших задач для сервисных структур.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Объясните, какие типы услуг помогут потребителю удовлетворить каждый уровень потребностей в иерархии потребностей по Маслоу.

2. Объясните, как внешние и внутренние факторы влияют на появление наших потребностей в услугах.

3. Перечислите основные источники информации, используемые потенциальным клиентом для принятия решения о покупке. На ваш взгляд, какой из них является наиболее эффективным?

4. Существует мнение, что, принимая решение, клиент не следует какой-либо схеме, а делает свой выбор в большей или меньшей степени случайно. Какова ваша позиция по этому вопросу? Ответ обоснуйте.

5. Одни клиенты останавливаются в различных гостинцах, другие – предпочитают отели одной той же гостиничной сети, некоторые – только в полюбившихся гостиницах. Как вы можете объяснить эти ситуации?
6. Почему потребители оценивают услуги иначе, чем товары?
7. В особенности поведения потребителей деловых услуг?
8. Назовите основные психологические факторы, субъективно обуславливающие единоличное принятие решения деловых физических лиц и институциональных структур.

## **Тема 5. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

### **План**

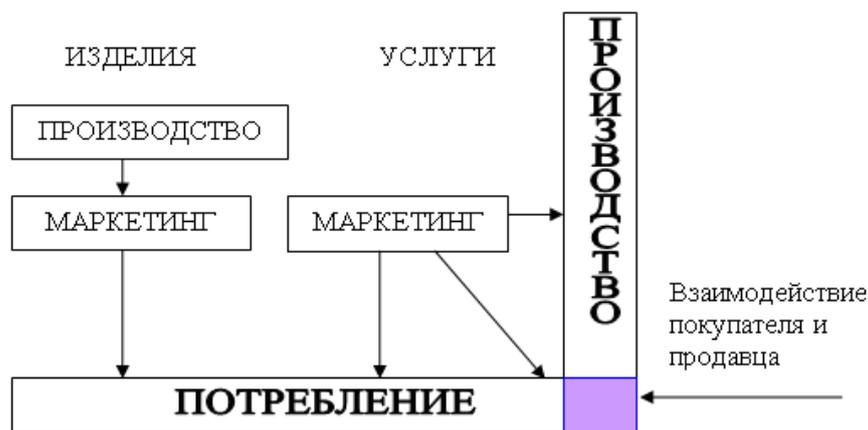
- 5.1. Обслуживание как сервисная система.**
- 5.2. Система сервисных операций.**
- 5.3. Система предоставления услуг.**
- 5.4. Система маркетинга услуг.**

Сервисные организации существуют для того, чтобы предоставлять услуги своим покупателям. Это является основой их миссии, стратегии и политики. Система действий предусматривает разработку пакета услуг систему доставки совместно с маркетинговыми, финансовыми и человеческими ресурсами. Другой функцией системы является поддержание работы самой системы, а также развертывание ресурсов для того, чтобы производить услуги и осуществлять затраты на обучение персонала.

### **5.1. Обслуживание как сервисная система**

В отличие от физического продукта, услуга имеет свои особенности и формы проявления. Общеизвестны «четыре не», характеризующие услуги: неосвязаемость, неотделимость, непостоянство, несохраняемость. Эти особенности услуг исследователи различных стран пытались отразить в своих моделях, чтобы показать различие между функциональными задачами в первую очередь маркетинга в производственном и непромышленном секторах.

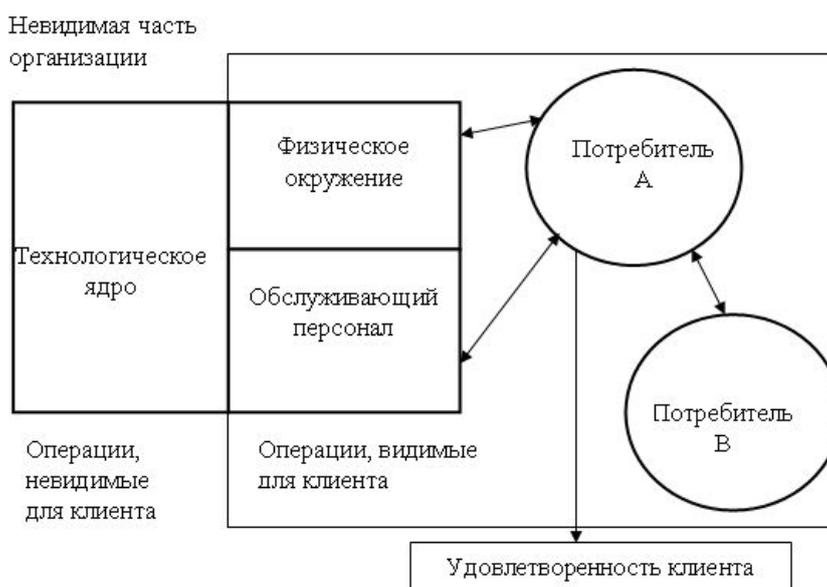
Первым пытался показать эти различия Д. Рамтел в 1974 г. (рис.5.1).



**Рисунок 5.1** - Модель Д. Рамтела

Д. Рамтел показал, что в сфере услуг, в отличие от сферы материальных товаров, достаточно сложно разделить процессы производства, маркетинга и потребления. Потребитель является непосредственным участником как потребления услуги, так и ее производства. Модель выявляет проблему изучения нужд потребителя и мониторинга процесса потребления.

Уровень контакта с клиентом для компании, предоставляющей услуги, становится основным фактором при определении общей системы обслуживания сервисной фирмы. На рисунке 5.2. представлена базовая модель организации сферы услуг – «servuction» модель, отражающая степень контакта производителя и потребителя услуг и позволяющая выявить ключевые особенности теории организации обслуживания потребителей и особенности менеджмента сервисных организаций. Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосвязаемость.



**Рисунок 5.2** - Базовая модель организации сферы услуг

Согласно "servuction" модели, производящую услуги организацию можно условно разделить на две части - видимую и невидимую потребителем, причем невидимая часть оказывает воздействие на видимую. Видимая часть состоит из двух компонентов - "одушевленного" (представленного персоналом) и "неодушевленного" (физического окружения, в котором предлагается услуга).

Кроме этого, модель включает потребителей А и В (другие потребители), одновременно вступающих в контакт с организацией. При этом потребитель В оказывает воздействие на потребителя А.

Понятно, что изменения в процессе предоставления услуги вызывают изменения в поведении потребителей, с одной стороны, а изменения в предпочтениях клиентов вызывают изменения в процессе производства услуги с другой.

Анализ модели позволяет понять, что конечный результат определяется непосредственно процессом предоставления услуг, так как на удовлетворенность клиента влияет часть системы – обслуживающий персонал, непосредственно контактирующий с клиентами. Вместе с тем определение и измерение качества услуг затруднено. Эффективность работы служащих с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.

Кроме того, месторасположение предприятия по оказанию услуг в основном определяется месторасположением потребителей, а не какими-либо другими факторами. При этом важно также отметить то, что производственные мощности необходимо рассчитывать по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса, при этом потребности и желания потребителей идут впереди соображения эффективности со стороны сервисной организации. Однако крупные предприятия для сферы услуг нетипичны (исключение составляют авиакомпании, банки).

Невидимую для потребителя часть системы предоставления услуг называют технологическим ядром. Некоторые исследователи для обозначения видимых и невидимых сервисных операций используют такие термины, как "видимый офис" и "невидимый офис", или front office («фронт-офис») и back office («бэк-офис»). Другие, чтобы подчеркнуть сходство процесса обслуживания с театральным действием, пользуются такими терминами, как сервисные операции "на сцене" и "за кулисами".

Данная модель также хорошо поясняет бифункциональность (двойственность) сервисных технологий как, с одной стороны производство услуги осуществляется с помощью технологических операций с материальными объектами, а с другой стороны, обслуживание индивидуального потребителя – это взаимодействие потребителя и производителя услуги с использованием гуманитарных технологий.

Как видно из рисунка, система обслуживания включает три пересекающиеся подсистемы: *сервисные операции* (процесс, в ходе которого

обрабатываются вводимые факторы и создаются элементы сервисного продукта<sup>10</sup>); **предоставление услуги** (процесс, в ходе которого производится окончательная сборка всех элементов сервисного продукта, и услуга предоставляется потребителю) и **маркетинг услуг** (который охватывает все контакты компании с клиентом, включая рекламу, выставленные счета за услугу и маркетинговые исследования).

## 5.2 Система сервисных операций

Видимые компоненты сервисных операций или процессов можно разделить на те, которые связаны с обслуживающим персоналом, а по аналогии с театром с актерами. Другим видимым компонентом сервисной операции являются здания, оборудование и другие элементы сервисного процесса. А по аналогии с театром – это актеры и декорация. То, что происходит «за кулисами», представляет незначительный интерес для клиентов. Клиенты оценивают только те процессы, в которых они принимают непосредственное участие, и, конечно же, для них важен конечный результат процесса обслуживания. Вместе с тем, без четко отлаженной работы технологического ядра, или персонала, или системы «за кулисами», не может быть получен качественный сервисный продукт. Технологическим ядром для ресторана является кухня, для гостиницы – комплекс технологического оборудования, обеспечивающий функционирование всех технических средств - от электроснабжения, телефонии, водопровода и канализации и т.д. до работы бухгалтерии, для автосервиса – мастерская, бухгалтерия. Можно привести множество примеров ошибок при выполнении операций "за кулисами", например, когда клиенту гостиницы выставляется неправильный счета из-за путаницы с ключами. Посетитель ресторана будет разочарован, если ему откажут в заказе по меню рыбы, потому что рыбу вовремя не купили, или обнаружит, что рыба пережарена, т.к. повар забыл отрегулировать терморегулятор духового шкафа.

Отметим еще одну особенность "servuction" модели, которая состоит в том, что технологическое ядро может быть физически удалено на довольно большое расстояние от операций, видимых клиентами. При этом видимый персонал и физическое окружение вместе с клиентами составляют контактную зону. Контактная зона – это собирательное понятие, в состав которого входит комплекс факторов физического, психологического и профессионального характеров, содержание которых будет рассмотрено далее.

---

<sup>10</sup> Сервисный продукт складывается из действия таких компонентов, как:

- труд всех субъектов сервисной деятельности, причастных к генерации данной разновидности услуг (работников конкретного сервисного предприятия и смежных предприятий);
- функционирование вспомогательных механизмов, технического оборудования, задействованных в создании продукта;
- используемые в услуге материальные вещества, предметы, товары.

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, либо представитель организации со своим инструментом должен прибыть на место, заранее указанное клиентом.

Наибольшие затраты времени на обслуживание потребителя наблюдаются в сфере ремонта жилья. Обслуживание, как правило, включает: консультации заказчика со специалистами службы сервиса, выполнение необходимых зарисовок, снятие мерок, процесс примерки, выписку квитанции, денежный расчет и пр. Такая бифункциональность сферы предъявляет к личности специалиста в области сервиса соответственно двойственные требования. С одной стороны, это достаточный профессионализм (знание соответствующих технологических операций с материальными объектами). С другой стороны, *специфическая особенность услуги заключается в том, что это всегда функция человека(!), а не машины.*

В качестве других примеров с высокой степенью взаимодействия упомянем ремонт автомобиля прямо на дороге, услуги тренеров по фитнесу, 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?

### **5.3 Система предоставления услуг**

Система предоставления услуги определяет, когда, где и каким образом услуга предоставляется клиенту. Как показано на рис. 6.2, эта подсистема охватывает не только видимые элементы подсистемы сервисных операций - здания, оборудование и персонал, но и влияет на других клиентов.

Размещение предприятия сервиса, пожалуй, более важно в сфере услуг, чем в производстве. Оно связано с покупательским спросом: а станет ли вообще клиент посещать офис сервисной фирмы? "Servuction" модель дает следующий ответ: местоположение предприятия по оказанию услуг в основном определяется местоположением потребителей, а не каким-либо другими факторами. Там, где обслуживание требует участия клиента (в

сфере социально-культурного сервиса, туризма, развлечений), разумная близость к потребителям просто необходима. В первую очередь это касается размещения фронт-офисов предприятий и фирм. Бэк-офис вполне может быть вынесен вне зон пребывания потребителей, то есть на окраину города или поселка или промышленный район.

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. 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. В этом смысле система самообслуживания обычно удобнее для клиентов, чем система, основанная на непосредственном контакте с обслуживающим персоналом сервисной организации. 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. При этом изменяется и роль клиента. Клиент становится участником процесса создания услуги, действующего в сотрудничестве с сервисной компанией.

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, то вводится некая имитация традиционного обслуживания человека человеком. Некоторые фирмы олицетворяют автоматы самообслуживания или автоматические телефонные звонки на центральный компьютер офиса или домашний компьютер клиента, путем присваивания аппаратуре имени, проигрывая музыку или анимируя графическое изображение, добавляя различные звуковые эффекты и другие интерактивные средства, позволяющие в определенной степени воспроизвести традиционные ощущения человека в процессе обслуживания. Для этого, например,

некоторые web-сайты оформляются так, чтобы их вид максимально напоминал людям витрину магазина.

Опосредуемые новыми техническими средствами, контакты, хотя, и видоизменились, однако сохранили свою непосредственность и участие в них специалистов, обладающих специальными знаниями по профилю предоставляемых услуг.

В сервисных предприятиях, в которых клиенты вступают во взаимодействие друг с другом, - например, в гостиницах, ресторанах, авиакомпаниях или автозаправочных станциях, - их поведением необходимо осторожно управлять с тем, чтобы их действия не противоречили стратегии компании, включая такие важнейшие элементы, как удобство и безопасность других клиентов.

#### 5.4 Система маркетинга услуг

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 это влияет на общее впечатление клиента об услуге.

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 несоответствия между ними нередко приводят к падению уровня доверия к компании со стороны клиентов. На рис. 5.3 изображена система предоставления услуг с высокой степенью взаимодействия между клиентом и компанией.

В конкурентной борьбе побеждают компании, которые удовлетворяют потребности покупателей, обеспечивая им экономию средств, удобства приобретения товара и эффективные коммуникации.

Чтобы добиться желаемого отклика со стороны целевых потребителей, компании-производители используют разнообразные средства и инструменты, которые образуют маркетинг-микс (комплекс маркетинга). **Маркетинг-микс** - совокупность маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения достижения желаемых изменений параметров целевого рынка. На рис. 5.4 приведена предложенная Джеремии Маккарти классификация маркетинговых инструментов, объединенных в четыре группы: *товар, цена, место и продвижение* (известные как четыре «Р» маркетинга - Product, Price, Place, Promotion).

Главная цель разработки комплекса маркетинга – обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании, завоевание прочных рыночных позиций.

Комплекс маркетинга – это оперативная деятельность, каждая составляющая которой - результат экономического анализа и расчетов.



Рисунок 5.3 - Система предоставления маркетинга услуг с высокой степенью взаимодействия между клиентом и компанией



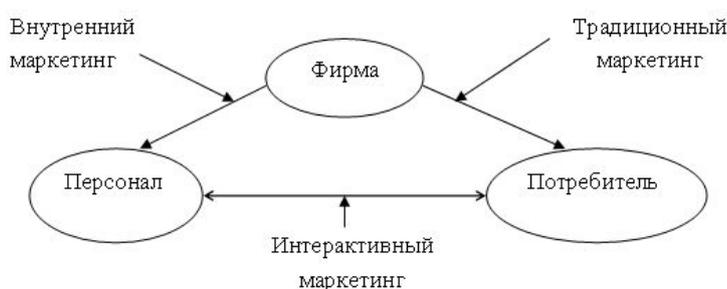
Рисунок 5.4 – Составляющие маркетинга-микс

Решения о мероприятиях комплекса маркетинга должны оказывать влияние и на каналы распределения, и на конечных потребителей. Как правило, компания может достаточно быстро изменить цены на товары, объемы поставок и рекламные расходы, но разработка новых продуктов и трансформация каналов распределения требуют значительного времени. Следовательно, в краткосрочном периоде компания способна провести гораздо меньше изменений маркетинга-микс, чем можно было бы предположить, исходя из числа входящих в него инструментов.

Американские исследователи Б. Бумс и М. Битнер продолжили традиционную формулу «4Р», содержащую четыре контролируемых для организации фактора маркетинга: товар, цена, каналы распределения (product, price, place, promotion) до «7Р» применительно к услугам. Они объяснили три дополнительных «Р»: *процесс, материальное доказательство и люди* (process, physical evidence, people) спецификой услуги как товара.

Ф. Котлер, основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникативных процессов и концепции маркетинга отношений, предложил различать в маркетинге три взаимосвязанные единицы: 1) руководство фирмы; 2) контактный персонал; 3) потребителей (рис.6.5).

Преуспевающие компании сферы услуг концентрируют внимание одновременно как на своих служащих, так и на покупателях. Они хорошо понимают значение цепочки «услуга-прибыль», которая связывает прибыль компании сферы услуг с удовлетворением служащих и клиентов.



**Рисунок 5.5** - Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Эта цепочка состоит из пяти звеньев.

1. Разумная прибыль от услуги и ее рост.
2. Удовлетворенные и верные покупатели.
3. Увеличение ценности услуги.
4. Удовлетворенность и высокая производительность труда служащих.
5. Внутреннее качество обслуживания.

Таким образом, достижение высоких показателей прибыли и роста начинается с заботы о тех, кто заботится о покупателях. Все это означает, что маркетинг услуг требует больше, чем просто традиционный маркетинг, основанный на четырех "Р".

**Внутренний маркетинг** означает, что организация сферы услуг должна обращать особое внимание на качество работы персонала. Она должна эффективно обучать и побуждать служащих, работающих с клиентами, а также весь обслуживающий персонал к работе в команде и обеспечению удовлетворения потребителя. Если фирма намеревается предоставить услугу наивысшего качества, каждый сотрудник должен быть ориентирован на покупателя. Недостаточно иметь специализированный отдел, который занимается традиционным маркетингом, в то время как остальная часть компании существует сама по себе. Руководители также должны поощрять всех остальных членов организации к внедрению маркетинга. Фактически, внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему маркетингу. Нет смысла рекламировать превосходное качество услуги до тех пор, пока персонал не сможет его обеспечить.

**Интерактивный (двусторонний) маркетинг** означает, что воспринимаемое качество услуги в значительной степени зависит от качества взаимодействия покупателя с продавцом в процессе приобретения услуги. В маркетинге товаров качество приобретаемых товаров часто почти не зависит от того, как приобретен этот товар. Но в маркетинге услуг качество обслуживания зависит как от поставщика услуг, так и от качества поставки. Эффективное взаимодействие поставщика и потребителя имеет большое значение для удовлетворительной передачи услуги. Покупатель судит о качестве услуги не только по техническим характеристикам (исход операции; вкус блюда, поданного в ресторане), но также и по функциональным характеристикам (проявляет ли доктор заботу и сохраняет ли конфиденциальную информацию, был ли официант вежлив и обходителен). Каждое взаимодействие является, своего рода, «моментом истины» для поставщика, во время которого у потребителя складывается определенное впечатление не только об отдельной услуге, но и об организации в целом. Таким образом, профессионалы не должны считать, что они удовлетворяют клиентов, просто предлагая технически хорошее обслуживание. Наряду с этим, они должны совершенствовать двусторонние маркетинговые навыки или функции.

Эффективное взаимодействие покупателя с продавцом может гарантировать удовлетворение потребителя. Однако для поддержания интереса потребителей в долгосрочном периоде и для контроля взаимоотношений с покупателями поставщики услуг должны развивать навыки маркетинга взаимоотношений.

Маркетинг организации сферы услуг направлен на удовлетворение желания сотрудников фирмы работать в команде и обеспечивать удовлетворение потребителя.

Интересной является модель, концептуальная основа которой построена на разделении услуги на различные по своей природе компоненты, на декомпозиции которых и происходит формирование предложения и наполнение услуги. Основой модели является подход, предложенный

Л. Бэрри в 1980 году и доработанный и адаптированный А. Разумовской и В. Янченко.

В соответствии с предлагаемой моделью услуга делится на следующие так или иначе воспринимаемые потребителями составляющие.

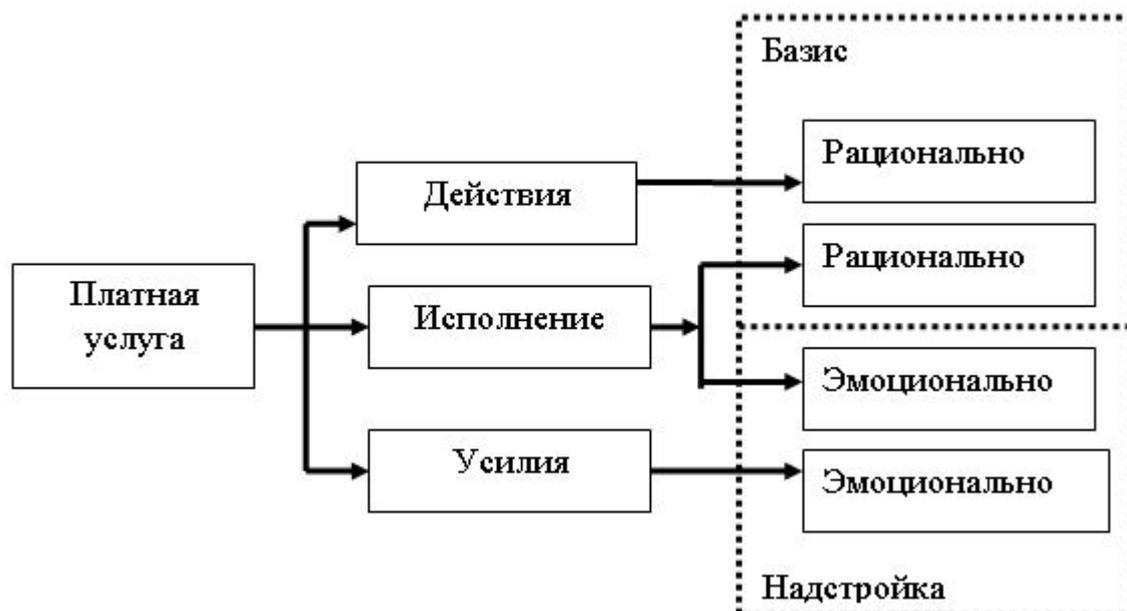
1. *Действия* - понимаются в аспекте выполнения сотрудниками компании процессов, обеспечивающих осознаваемые потребителем изменения, которые происходят с ним (его собственностью, финансами, здоровьем и т. п.), либо его информированностью о происшедших изменениях, а также сопутствующих процессов, обеспечивающих и сопровождающих действия персонала, но не имеющих базовой (фактический продукт) составляющей (в части сопутствующих осязаемых факторов). Действия воспринимаются потребителем рационально по механизму сравнения либо с предыдущим опытом, либо со знаниями о процессе, либо с известными аналогами.

2. *Исполнение* - понимается в аспекте высокопрофессионального уровня работы сотрудников, что на осознаваемом потребителем уровне должно подаваться как соответствие мировым и корпоративным стандартам исполнения процессов. Потребитель воспринимает уровень исполнения как рационально, так и нерационально либо по механизму сравнения (с известными ему аналогами, собственными ожиданиями или предыдущим опытом), либо на эмоциональном уровне (спокойствие, комфорт, доверие и др.), либо по механизму обучения потребителя специалистами (разъяснение применяемых методов или технологий, ознакомление с типом используемых материалов, предоставление нормативных документов и т. п.).

3. *Усилия* понимаются в аспекте приведения потребителя к состоянию удовлетворенности потребителя оказываемой ему услугой на всех стадиях ее выполнения. Потребитель воспринимает собственное состояние исключительно на эмоциональном уровне, учитывая тем не менее предыдущий опыт. Таким образом, оценка усилий потребителем не является рациональной, что дает возможность дополнительного психоэмоционального воздействия на него в целях формирования позитивного отношения к компании.

Базовый постулат о неделимости (целостности) услуги определяет возможность создавать комплексные услуги, удовлетворяющие потребности клиентов, обеспечивающие конкурентное преимущество, определенное рыночное позиционирование, что создает реальные предпосылки для увеличения доли рынка и обеспечения роста продаж.

На основании наполнения услуги действиями (процессами), исполнением и усилиями происходит разделение восприятия услуги потребителем на рациональную (безусловно подлежащую сравнению) «основу» (базовая услуга: процессы, стандарты, технологии и т. п.) и нерациональную «надстройку» (несравнимую или условно подлежащую сравнению) – рис.5.6.



**Рисунок 5.6** - Концепция восприятия комплекса маркетинга услуг

Рациональная «основа», как правило, имеет рыночный эталон сравнения, а следовательно, строго определенную рыночную стоимость. «Надстройка», не имея однозначного эталона, модифицирует базовую услугу, что приводит к появлению дополнительных конкурентных преимуществ. Таким образом, появляется нечто новое, имеющее уникальную рыночную стоимость.

одобный подход к формированию услуги позволяет охватывать множественные рыночные ниши за счет нерациональности «надстройки». Это дает возможность получения дополнительной прибыли, не всегда адекватной затратам на реализацию «надстроечных» механизмов.

В силу того что «надстройка» формируется в сознании потребителя, политика в области сервиса и осязаемых факторов сервисной компании должна быть направлена на соответствие комплекса маркетинга предлагаемых услуг и ожиданий потребителя.

С другой стороны, эта составляющая услуги («надстройка») скорее неосязаема, чем осязаема. Однако мы понимаем, что оказание услуг сопровождается вполне осязаемыми вещами. Например, предоставление риэлтерских услуг (сделки с недвижимостью) производится на определенной правовой базе (обеспеченной действующим законодательством), в процессе предоставления используется компьютерная техника и специализированное программное обеспечение (как правило, на основе интернет-технологий), также используются различные виды связи, выполнение работ по подбору вариантов или оформлению документов происходит в определенном и специально оборудованном помещении. Кроме того, в комплексную услугу включается определенный порядок действий (алгоритм), с которым потребителя знакомит специалист-риэлтор (обучение потребителя). Сам специалист имеет или, по крайней мере, должен иметь специальную

подготовку, подтвержденную сертификатом. Сама компания должна располагать комплектом документов, подтверждающим законность и правомерность ее деятельности.

Офис компании расположен в определенном месте, имеет определяемые параметры внешнего вида, организации парковочных мест, интерьеров, внешнего вида контактного персонала. Информационная составляющая услуги дополняется сопутствующими элементами, среди которых присутствуют и корпоративные стандарты работы с потребителями. Это и покупается в качестве услуги. Большинство услуг - это комбинация осязаемых и неосязаемых элементов (факторов). Суть того, что покупается, может быть осязаемой или неосязаемой.

Таким образом, мы приходим к понятию платной услуги, определяемой системой факторов, часть которых может быть формализована посредством создания и/или использования комплекта регламентирующих процедурных документов, который является рациональной «основой» наполнения услуги, предоставляемой сервисной компанией. Причем, являясь по сути осязаемыми, перечисленные факторы создают и область «надстройки» за счет включения в регламентирующие документы эмоциональной подосновы, по сути - *усилий*, прилагаемых персоналом с целью приведения потребителя к пониманию соответствия предложения его ожиданиям.

При определении основных и надстроечных факторов решающую роль играет взаимодействие персонала сервисной компании с потребителями услуг. Предоставляя потребителю комплексную услугу, компания ставит своей целью (за исключением оказания услуги в части основной (фактический продукт) компоненты) сокращение его временных, энергетических и эмоциональных затрат, создание сопутствующих комфортных условий. Иными словами, политика компании в области сервиса должна быть направлена на развитие стратегии формирования у потребителя ценностного восприятия этой услуги и дифференциации ее от имеющихся рыночных аналогов за счет «надстройки».

На основе характеристик, классификации услуг, а также «servuction» модели можно сделать выводы об основных положениях менеджмента организаций сферы услуг:

1. Месторасположение предприятия сферы услуг в основном определяется месторасположением потребителей, а не исходных материалов или какими-либо другими факторами.

2. Необходимо в первую очередь руководствоваться потребностями и желаниями потребителей, а не соображениями эффективности.

3. Календарное планирование работ зависит в основном от потребителей.

4. Работники должны владеть навыками общения с потребителями.

5. Производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса.

6. Создание запасов услуг в периоды низкого спроса для их использования в «пиках» спроса обычно не представляется возможным.

7. Определение и измерение качества услуг может оказаться затруднительным.

8. Эффективность работы служащих с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего;

9. Крупные предприятия для сферы услуг нетипичны (исключение составляют авиакомпании, банки);

10. Маркетинг и производство в сфере услуг иногда трудно разделить.

11. Формы предоставления услуг разнообразны и состоят из конкретных сервисных операций.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Определите основное содержание SERVUCTION модели.
2. Поясните понятия «бэк-офис» и «фронт-офис».
3. Что представляет собой система маркетинга услуг?
4. Какие процессы оценивают клиенты, получающие услуги?
5. В чем состоит особенность предоставления услуг через электронные каналы?
6. Какие средства и инструменты используются компаниями для достижения желаемых изменений целевого рынка?
7. Поясните сущность треугольной модели маркетинга услуг Ф. Котлера.

## **Тема 6. КОНТАКТНАЯ ЗОНА**

### **План**

- 6.1. Общие положения.**
- 6.2. Пространство контакта.**
- 6.3. Процесс контакта между клиентом и исполнителем.**
- 6.4. Содержание контакта.**
- 6.5. Работа с жалобами потребителей.**

### **6.1 Общие положения**

Контактная зона – это собирательное понятие, в состав которого входит комплекс факторов, физического (место предоставления услуг), психологического (коммуникативный процесс участников) и профессионального (опыт и знания представителя сферы услуг) характеров.

Состояние контактной зоны решительным образом влияет на то, обратится ли вторично клиент в данную сервисную фирму. Она делает привлекательной для посетителей службу сервиса. В составе контактной зоны рассматривают пространство контакта, процесс и содержание контакта.

Работники сервисной организации используют коммуникативное взаимодействие с потребителями в контактной зоне. **Контактная зона (зона видимости) – общая сфера, окружающая заказчиков (клиентов) в период нахождения их на предприятии сервиса.**

Особенностью сервисной деятельности является коммуникативное взаимодействие, общение с потребителями. К числу основных составляющих феномена общения относят три взаимосвязанные стороны общения: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

1. Коммуникация заключается в обмене информацией между общающимися индивидами.

2. Интерактивная сторона общения проявляется в организации взаимодействия между участниками общения, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, состояниями, но и действиями.

3. Перцептивность общения - это процесс восприятия партнеров по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Важнейшими видами общения, в том числе и в сервисной деятельности, является **невербальное** и **вербальное**.

Около 10% общения приходится на «вербальное» воздействие, определяемое значением произносимых слов, 30% - это воздействие, оказываемое тембром голоса, его мелодичностью и ритмикой, а остальные 60% - это воздействие, оказываемое визуально наблюдаемыми компонентами поведения: движениями, взглядами, стилем одежды, выражением лица, манерой поведения.

**Невербальное** – это общение при помощи мимики, жестов, пантомимики. Это тактильные, зрительные, слуховые и другие ощущения и образы, получаемые от другого лица. Люди влияют на процесс коммуникативного общения и с помощью других элементов аттракции (привлечения, притяжения). Например, этому может служить униформа работников сферы сервиса.

**Вербальное общение** предполагает использование звуковой речи, естественного языка в качестве средства общения.

Структура общения включает шесть взаимосвязанных стадий: 1) ориентировка в окружающей действительности (важно оформление помещения для приема посетителей, время работы предприятия); 2) привлечение внимания с помощью различных приемов, например, бесплатный чай, кофе для клиента в начале беседы; 3) поиск «точек соприкосновения» в ходе общения, подготовка клиента для более свободного общения; 4) обмен информацией и оценка фактов; 5) столкновение мнений, решение проблемы на взаимовыгодных условиях; 6) принятие определенного решения на основе пятой стадии.

В практической психологии выделяют четыре межличностных расстояния, каждое из которых имеет ближнюю и дальнюю фазы.

1. *Интимное расстояние* (0 – 45 см). Общение близких или хорошо знакомых людей.

2. *Персональная дистанция* (45 – 120 см). Нормальное расстояние для общения знакомых людей.

3. *Социальная дистанция* (120 – 400 см). Формальные встречи в общественных местах.

4. *Публичная дистанция* (400 – 750 см). Общение формальное, чаще всего с несколькими людьми.

Важно понимать, что материально-вещественные товары изготавливаются, а услуги – представляются. Товары используются, а услуги – это часть нашего жизненного опыта. Услуги всегда несут на себе личностный, персонализированный отпечаток. Взаимоотношение продуцента услуг и потребителя услуг в контактной зоне раскрываются существенные личностные черты обеих сторон этих взаимоотношений.

## **6.2 Пространство контакта**

1. Помещение, где осуществляется непосредственное обслуживание посетителей (например, салонная часть подразделений службы, съемочные залы фотографий, рабочие залы парикмахерских и пр.), должно быть функциональным и удобным, соответствовать функциональной направленности деятельности конкретного коллектива предприятия сервиса, запоминаться («бросаться в глаза») посетителям.

2. Общая атмосфера помещений должна создавать уют, чтобы посетитель мог почувствовать расслабление, отдых, чему способствуют живые цветы, аквариум, террариум.

3. Общее состояние всех помещений должно соответствовать санитарно-гигиеническим нормам, быть чистым и опрятным.

4. Прилегающая к предприятию сервиса территория должна быть благоустроена, озеленена и иметь удобный подход и подъезд к предприятию; желательно иметь стоянку для автотранспорта. Вокруг предприятия сервиса, прежде всего, его фасадной части, должно быть хорошее освещение: исправное, с чистыми лампами, желательно со светящимися элементами витрин, витражами и проч.

5. Если предприятие сервиса находится на заводской или ведомственной территории, оно должно соответствовать архитектурному ансамблю окружающих строений.

6. Предприятие сервиса должно иметь привлекательное рекламно-художественное оформление (вывеску) с обозначением своей функциональной принадлежности.

7. Интерьер помещения должен отвечать современным эстетическим нормам, оформлен в соответствие с художественным вкусом. Элементы интерьера воспитывают художественно-эстетические вкусы у посетителей и

сотрудников, влияют на общий рост культуры, что проявляется в рациональном сочетании привлекательного внешнего вида с функциональным назначением.

Отметим еще один, в настоящее время слабоизученный, аспект воздействия пространства контакта на органы чувств. Через органы чувств человек воспринимает огромное количество информации. Большая ее часть проникает в подсознание и влияет на настроение, работоспособность и вызывает различные эмоции и оказывает самое непосредственное и незамедлительное влияние на процесс принятия решения.

Например, десять лет назад бренд Kodak обращался ко всем органам чувств. Помимо зрительного образа он давал тактильные ощущения – вы держали в руках реальные фотографии. Только что проявленные фотографии пахли по-особому. Затвор фотоаппарата щелкал. В настоящее время практически все исчезло: нет ни тактильных ощущений, ни запаха, ни звука. Осталось только зрительное восприятие. Исследования компании Millward Brown показали, что бренд Kodak потерял 300% эмоционального восприятия.

Другим примером активного воздействия на потребителей через органы чувств является использование запахов. Например, в торговых предприятиях Санкт-Петербурга активно используют запах для улучшения продаж, для этого они вводят в контактную зону различные ароматы. Так, в бутиках модной одежды в этом сезоне пахнет кардамоном. Стилист подобрал специально этот запах к новой коллекции. Запах вносит элемент эксклюзивности в общение с клиентами. По мнению Л.Почетного (менеджера бутиков), приятная атмосфера в них обеспечивает до 50% продаж! Причем, атмосферу создают и стиль общения, в которых на долю запаха приходится до 10-15%. Запахи способствуют нормализации психологического состояния клиента, и люди будут приходить в то место, где им понравилось, и в последующем.

Выделим некоторые особенности организации видимой части и технологического ядра организации, предоставляющей услуги. Рабочее пространство современного офиса, будь то торговое предприятие или страховая фирма, банк или адвокатская контора, обычно делится на две зоны: фронт-офис - это лицо предприятия, по которому клиенты судят о его надежности, солидности и компетентности сотрудников, а бэк-офис - типичная "кухня" предприятия, куда посторонним вход ограничен. В зависимости от специфики бизнеса компании, масштабов, величины занимаемой площади выбирают те или иные варианты распределения площадей на фронт- и бэк-офисы, которые им нужны.

Бэк-офисы в различных предприятиях достаточно похожи. Это помещения, как правило, *кабинетного типа, объединенные по теме направленности рода деятельности подразделения*. В уже существующих административных зданиях обычно используется коридорная система расположения помещений - длинный коридор во весь просвет здания и находящиеся по обе его стороны офисы. Если же пространство подразумевает *свободную планировку*, т. е. так называемый *open space*, то

возможен и вариант *отделения* одного помещения от другого стеновыми перегородками, выполненными из металлической рамы и стеклянного полотна внутри. Условное зонирование помимо офисных перегородок может быть выполнено *офисными модулями*, таким образом, при перестройке помещения, убирая стены, можно сэкономить площадь и сделать больше рабочих мест.

При создании рабочего пространства надо стремиться к тому, чтобы распределение кабинетов было мобильным - это поможет сэкономить время и место в случае изменения штатного расписания. *Все помещения бэк-офиса скрыты от глаз клиентов и предназначены исключительно для внутренней работы предприятия. Более того, в ряд помещений, таких как касса, комната охраны, техническая комната (сервер локальной сети и местная АТС), доступ должен быть ограничен и для сотрудников предприятия.* В зависимости от масштабности организации в геометрической прогрессии вырастает и количество необходимых внутренних служб, соответственно, увеличивается и площадь бэк-офиса для организации рабочих мест. Бухгалтерия, служба маркетинга, технические службы, службы контроля, службы безопасности, обслуживающий персонал - все требует пространства. *Интерьерная стилистика офисов и применяемые при отделке материалы практически везде одинаковы. Спокойные, невызывающие тона, возможен вариант контраста светлого и темного цветов. Плитка, ламинат или ковролин на пол, краска на стены, подвесной потолок, офисное освещение.*

*Фронт-офисы различаются в зависимости от деятельности организации. Это могут быть и достаточно большие пространства, как в любом торговом предприятии, что обусловлено коммерческой спецификой, и небольшие комнаты для общения и консультирования клиентов, как, например, в юридических конторах.*

Важное значение во фронт-офисах отдается ***электронному оснащению - аудио-, видеоаппаратура, банкоматы.*** Что касается отделки фронт-офисов банков, то интерьеры здесь обычно самые богатые. Стандарт офисов класса А влечет за собой применение для отделки соответствующих материалов. Очень часто используется природный камень - мрамор, гранит. Возможна штукатурка по сложным и дорогостоящим технологиям. Хотя в конечном итоге интерьер фронт-офиса зависит от бюджета, который организация тратит на реализацию проекта. Если бюджет позволяет использовать дорогие натуральные материалы, фронт-офис выиграет от этого. Если же нет, то даже применение искусственных материалов, таких как ламинат и керамическая плитка, дает возможность выгодно представить фронт-офис. Если речь идет о сетевых или филиальных предприятиях, то в интерьерах фронт-офисов часто встречаются узнаваемые знаки: покрашенная в один и тот же цвет стена приемной, операционные стойки, выполненные по одному и тому же образцу, стеклянная перегородка, одинаковые светильники.

В настоящее время в оформлении офисов можно выделить три направления:

1) «екатерининский» стиль - бордовая гамма цветов с золотым акцентом; в интерьере применяются гобелены, лепнина, филенчатая разбивка стен, хрустальные люстры, зеркала, мебель с овальными формами и бархатной обивкой;

2) «советский» стиль - привычная спокойная бежевая гамма цветов, отделка с применением фанерованных древесно-стружечных плит, которыми выкладываются панели стен; в тон подбирается мебель с кожаной или суконной обивкой;

3) «европейский» стиль - контрастные цветовые сочетания, например черно-белые; в поверхностях шкафов и в конструкциях мебели (ножки столов, кресел) применяется металл.

Широко используется также обивка мебели под кожу. Предпочтительные цвета обивки - черный, белый, фиолетовый, «металлик».

Многие организации ограничивают пространство фронт-офиса комнатой переговоров. Это обуславливается видом деятельности: например, так нередко поступают юридические конторы, рекламные агентства. Подобное разграничение на бэк-офис и фронт-офис можно увидеть и в риэлтерских агентствах, где обсуждение сделок купли-продажи недвижимости, консультации по аренде и т. д. происходят в отдельных комнатах. Однако у крупных агентств недвижимости, имеющих десятки филиалов и отделений в одном городе, часто существует некий главный офис, где доля бэк-помещений гораздо выше, чем в других.

Возможен и вариант *совмещения* в одном помещении фронт- и бэк-офисов. Примером тому могут служить небольшие архитектурные бюро, в котором работают 3-5 человек. Часто бывает, что в силу небольшого пространства офиса рабочие места архитекторов и место переговоров с клиентами располагаются в одном помещении. Это обуславливается также и удобством работы с необходимыми материалами, каталогами, возможно, образцами. Здесь же, работая вместе с клиентом, можно что-то исправить, изменить или добавить в дизайн-проект.

Для коммерческих торговых компаний гораздо важнее *иметь большую площадь для фронт-офиса*, чтобы разместить и предлагать как можно большее количество товара. Это актуально и для продовольственных магазинов, и для магазинов аудио-видеоаппаратуры, бытовой техники, мебельных и автомобильных салонов и т. д. Торговый зал с находящимися в нем консультантами в данном случае выступает в роли фронт-офиса, а бухгалтерия, маркетинговые службы, службы безопасности и т. д. являются бэк-офисом.

С организацией торгового зала магазина все более или менее понятно: это либо торговый зал с открытым доступом к товарам, как в любом из ныне существующих супермаркетов, - в этом случае большая площадь пространства отдается торговому залу; либо это торговый зал с отделами, расположенными по периметру помещения без свободного доступа к товару. *Возможен и смешанный вариант* - например, аптеки, где большинство товара может находиться в свободном доступе в зале, а часть лекарств можно

приобрести только у продавца-фармацевта. В случае создания торгового зала нет необходимости тратить большие средства на богатый внутренний интерьер. Для отделки торговых залов используются специальные коллекции плитки из керамогранита, крашенные стены, зачастую их даже и не видно за стеллажами с товарами. Подвесной потолок, техническое или офисное освещение.

Владельцы автосалонов имеют собственное видение оптимальной для их бизнеса планировки. Например, в автомобильном бизнесе сейчас господствует представление об успешном автоцентре как некоей интегрированной структуре, в которой все или большинство функций (продажа и обслуживание) происходят под одной крышей.

В автоцентре процентное соотношение сотрудников фронт-офиса к бэк-офису диаметрально противоположно соотношению площадей фронт- и бэк-офисов. Если на 10 сотрудников фронт-офиса приходится 20 сотрудников бэк-офиса, то площадь фронт-офиса раза в два больше площади бэк-офиса. На примере работы автомобильной компании становятся очевидны две ипостаси фронт- и бэк-офиса: материальная (можно посмотреть и пощупать) и электронная. Материальный фронт-офис делится на три части: *шоурум*, где клиент может посмотреть автомобили, посидеть в них, набрать буклетов и поговорить с менеджером о достоинствах той или иной модели авто; вторая часть – так называемая "приемка", где происходит передача машины клиенту, общение с приемщиком и менеджерами, ну и *третья* - *магазин запчастей и аксессуаров*.

*Для банков и страховых компаний соотношение площадей фронт- и бэк-офиса другое: площадь фронт-офиса, как правило, значительно меньше площади бэк-офиса.* По аналогии с другими предприятиями во фронт-офисах банков и страховых компаний происходят общение и консультации с клиентами, а в бэк-офисах идет внутренняя работа организаций. В некоторых случаях площадь бэк-офиса намеренно сокращают в пользу фронт-офиса: обычно так делается в многочисленных филиалах банков и страховых компаний - там не нужны налоговые консультанты или специалисты по биржевой торговле, как в головном офисе.

Для некоторых банков важнее представление фронт-офиса, в таком случае все делается на благо и для комфорта клиента, а бэк-офис сокращается до минимума, причем удобство рабочего пространства сотрудников не является приоритетом. Что же касается процентного соотношения площадей фронт- и бэк-офиса банков, то, как правило, если в головном подразделении, скажем, 2000-5000 кв. м, клиентская зона - это одна треть от общей площади. Фронт-офис создается минимальным в зависимости от услуг, предоставляемых банком. Если же речь идет о филиальной сети, то там все с точностью до наоборот. Филиалы в первую очередь ориентированы на клиента, и там соотношение площадей будет другим. Бэк-офис сжимается, освобождая две трети площади на фронт-офис.

### 6.3 Процесс контакта между клиентом и исполнителем

Ключевым отличием процесса обслуживания от производственного процесса является участие клиента в операционных процессах. Объектом воздействия и участником создания сервисного продукта является человек – клиент, который выступает не только потребителем услуги, но и создателем проблем для сервисной организации.

В условиях свободы выбора услуги и отсутствия подчинения клиента сервисной фирме последняя вынуждена изучать клиента и разрабатывать специальные приемы воздействия на потребителя услуги. Эти приемы зависят от степени контакта клиентов и исполнителя услуги. В соответствии со степенью клиента в операционных процессах услуги варьируются от высококонтактных до низкоконтактных. Раньше большинство контактов происходило в режиме реального времени, в настоящее время контакты опосредуются новыми техническими средствами, хотя, видоизменяясь, роль непосредственных контактов сохраняется. Вместе с тем, какой бы сложной и длинной ни была цепочка продажи, в ней обязательно присутствуют профильные специалисты.

Исполнитель услуг выполняет тройную роль, являясь специалистом по сервисным операциям, продавцом и частью самого сервисного продукта.

Из-за неосязаемости услуги ему приходится выступать своеобразным экспертом, на чьи знания полагается клиент. При этом клиенты оценивают внешний вид служащих, умение обращаться, а также специальные (технические) навыки. Для персонала контактирующего с клиентами, важны межличностное общение, умение одеваться, умение, работая с клиентом, создавать желаемое обслуживание.

Вторая особенность высококонтактного обслуживания определяется его сходством с театром. Все, что предлагается клиенту, - своеобразная игра вокруг какого-то процесса. Служащие должны не только аккуратно выглядеть, но и знать свои реплики при разговоре по телефону, принятии заказа, приветствии и т.д. Важна хорошая мимика.

То, что происходит в бек-офисе, меньше всего интересует «публику». Клиенты оценивают качество услуги во время ее получения. Если же происходят сбои в работе «за кулисами», то это клиенты сразу ощущают на себе.

Третья особенность высококонтактного обслуживания связана с эмоциональностью труда.

Многие покупки совершаются под воздействием эмоций, а не логики, поэтому более эффективен продавец, который не просто отвечает на запрос клиента, а использует также «эмоциональный фактор».

Удачные взаимоотношения между потребителями и продуцентами услуг строятся на взаимной удовлетворенности от полученных результатов, и должны отвечать следующим условиям:

1. Первый сотрудник, вступающий в контакт с посетителем, должен быть профессионалом в своей области (пройти специальное обучение) – не только чётко и быстро обслуживать клиента, но и дать совет (по причёске, модели одежды, по особенностям технологии).

2. Для эффективного профессионального контакта необходимо строгое соблюдение установленного режима работы, сотрудники должны присутствовать на рабочих местах.

3. Лицо, вступающее в контакт с клиентом, должно иметь соответствующий имиджу фирмы внешний облик. Прежде всего, это фирменная одежда, соответствующая профессиональному назначению, удобная, чистая, скромная, выглаженная. Желателен фирменный значок или вышивка. К имиджу в контактной зоне относятся также хорошие манеры, опрятность в работе, общая подтянутость.

4. Сотрудники должны демонстрировать такое качество, как способность вызвать к себе доверие клиента, «приноровиться» к ситуации.

5. В общении должен выражаться достаточный уровень культуры общения с посетителями, умение выбрать адекватную форму обращения («Вы», «товарищ», «гражданин», «господин», «отец», «матушка» и др.).

6. Чтобы контакт проходил без эмоционального напряжения, с взаимным пониманием, хорошим настроением, надо уметь пользоваться знаниями в области коммуникативной психологии.

#### **6.4 Содержание контакта**

1. Содержательная часть прямого взаимодействия заказчика с представителем службы сервиса должна вызвать чувство удовлетворения у клиента. Если есть возможность, необходимо быстро и качественно выполнить услугу. Если нет технической возможности, предложить альтернативы. Если у данного предприятия нет возможности предоставить услугу, дать информацию о предприятиях (дать адрес, телефон), которые могут ему помочь. Бытует неверное представление о том, что нужно скрывать местонахождение «конкурентов». По законам психологии, клиент запомнит доброе отношение к себе и в следующий раз скорее обратится в первую фирму, чем во вторую.

Важность содержательной части состоит в том, что продажа и выполнение услуги может быть приравнена к продаже проекта. Но проблема состоит в том, продажу услуги зачастую осуществляет профильный специалист (непрофессиональный продавец: инженер, строитель, финансист, врач и т.д.), выступая в несвойственной ему дополнительной роли. Подобное совмещение функций специалиста и продавца в одном лице в рыночной практике встречается относительно редко. Обычно функции продавца берут на себя менеджеры по продажам, а оказание профессиональной услуги остается за специалистом.

К сожалению, в мировой практике мало примеров успешной передачи этой функции от профильного специалиста к профессиональным продавцам.

Однако какой бы сложной и длинной ни была цепочка продажи, в ней обязательно присутствуют профильные специалисты.

2. Следует максимально использовать не прямое воздействие на психику клиента через необходимые сведения о предоставляемых услугах и формах обслуживания, которые нужно представить красиво и эффектно. Это, прежде всего, прейскурант, перечень оказываемых услуг, нормативно-техническая документация (наглядная и легко доступная), копии свидетельства о регистрации и лицензии.

3. Образцы изготавливаемых изделий, различные виды отделок, используемые материалы должны находиться в закрытом, хорошо обозримом месте (в шкафах, на стендах, в витринах). В фотосалонах, например, должны быть представлены образцы фотографий и фотоизделий, в парикмахерских - все виды причесок и стрижек, с указанием их названий, на искусно выполненных фото. Изготавливаемые изделия, виды работ, применяемых материалов могут быть представлены и в хорошо оформленных фотоальбомах, доступных каждому посетителю.

Перечисленные особенности контактной зоны универсальны для любого предприятия сервиса. Однако можно выделить такие помещения, в которых процесс обслуживания и само производство услуги объединены. Это, например, салон (фотосалон, модельный салон и др.), контактная специфика сервисной деятельности в котором имеет свои особенности. В этом случае, место приема и оформления заказов должно быть обособлено, а место консультанта - доступно и открыто. В местах, где обслуживаются дети, следует предусмотреть детскую мебель, игры.

Контакт с посетителем – ядро сервисной деятельности. Здесь нужна профессиональная подготовка, которая должна включать:

- обеспечение продавцов услуг знаниями о товаре, услугах, (чтобы выглядели компетентными в глазах клиентов);
- формирование образа предприятия, атмосферы помещения, имиджа продавца, чтобы создать доверие у клиента заранее;
- обеспечение продавцов услуг знаниями о категориях клиентов, об их предпочтениях, задаваемых ими вопросах, о часто складывающихся ситуациях, способах управления ими;
- обучение продавцов быстро определять конфликтные ситуации, выбирать способы контроля и управления ими, разрешать их.

В неё, кроме обучения профильным навыкам и информации, должны входить психологические знания и практикум по темам: коммуникативные процессы (особенности вступления в психологический контакт, поддержания и выхода из контакта), конфликтология, психология восприятия, экспресс-психодиагностика, приёмы эффективных переговоров, технологии продаж услуг, презентация фирмы и услуги и др.

Покупая услуги, клиенты приобретают нечто большее, чем стандартные услуги: они покупают и связанный с ними жизненный опыт, и ощущения. Кроме обладания услугой клиент приобретает контакты, общение с другими людьми. Сфера услуг предполагает установление подлинных

человеческих взаимоотношений, которые становятся все важнее и во всех других сферах деятельности.

Важно сформировать психологический настрой работников сервисной фирмы на превращение покупателей, обратившихся впервые, в приверженцев фирмы. Это может быть достигнуто с помощью наиболее эффективной (с позиции психологии) и перспективной техники продаж, основанной на нейролингвистическом программировании (НЛП). Основными задачами НЛП или «техники убеждающих воздействий» являются:

- построение доверительных отношений с покупателем;
- фокусирование внимания покупателя на словах продавца;
- формирование у покупателя установки на немедленное действие.

Для успешного осуществления процесса продажи сначала необходимо выстроить доверительные отношения с покупателем на основе взаимосвязи и взаимопонимания (так называемый раппорт). Первый шаг к этому - продемонстрировать покупателю собственную *конгруэнтность*, то есть соответствие между словами и жестами, между декларируемым эмоциональным состоянием и бессознательной экспрессией лица. Цель продавца – снять у покупателя барьер недоверия, т.к. всякое несоответствие может вызвать негативную реакцию со стороны покупателя и отпугнуть его. Это объясняется следующей закономерностью: люди обожают делать покупки, но могут сильно раздражаться, когда им пытаются что-либо навязывать – товар или услугу.

Следующий психологический прием к установлению взаимопонимания - подстройка к поведению покупателя, основанная на технике зеркального отражения. Причиной использования данного приема служит тот факт, что больше всего люди доверяют сами себе, и бессознательно они также доверяют тому, кто в чем-то похож на них. На практике используются следующие элементы копирования: скорость речи покупателя, интонация, манера разговора, характер движений, имитация позы. Психологически покупатели в основном устроены так, что позитивно реагируют на интимно-доверительные интонации, уверенность и открытость в поведении, средний темп речи и похожесть на самого себя. Для фокусирования внимания покупателя можно использовать несколько приемов: изменение позы, громкости речи, интонации, движение рукой, перемена темы разговора. Как правило, за этим следует ответная реакция покупателя. Тогда необходим следующий психологический прием - формирование состояния транса путем перефокусировки внимания покупателя на его внутреннее состояние, собственные желания. Тогда деньги, стоимость товара или услуги уходят на второй план, возможные финансовые потери игнорируются. Эффективным является также прием вовлечения покупателя в некоторый процесс, в совместную деятельность с продавцом («Сейчас мы обратим внимание на четкость изображения...»). Местоимение «мы» психологически несет в себе функцию приглашения к совместной деятельности, и внимание покупателя будет привлечено до тех пор, пока это действие не закончится. Можно

фокусировать внимание покупателя с помощью эффекта незавершенного действия («Для Вас есть еще очень выгодное предложение...») и создания у него позитивного ожидания («Это важнее, чем Вы можете подумать...»).

Завершающий этап в технике продаж, основанной на нейролингвистическом программировании, - это создание установки на немедленное действие. Покупатель очень часто, несмотря на усилия со стороны продавца, находится в состоянии нерешительности и неопределенности. Поэтому необходимо подтолкнуть покупателя к принятию решения, указав на последствия возможного бездействия. Это можно реализовать посредством следующих психологических приемов: убеждения в срочности принятия решения, иллюзии выбора, гипотетического предположения. Эффективно, с точки зрения психологии, гипнотическое внушение о необходимости сделать покупку. В этом случае продавец произносит высказывание, состоящее из двух частей. Например: «Воспользуйтесь этой услугой, и Вы действительно обретете красоту и уверенность в себе». Первая половина фразы адресована рациональной части сознания и выглядит, как предложение или запрос. Она должна произноситься очень уверенно и может быть дополнена определенным сочетанием мимики, жестов и интонации, воздействующим на подсознание. Вторая часть адресуется бессознательной сфере и внушает покупателю получение определенной выгоды, связанной с первой частью. При обращении к бессознательной сфере покупателя тон следует понизить, а темп речи замедлить.

Таким образом, процесс купли-продажи товаров и услуг имеет психологическую основу, и наиболее действенным элементом является наличие у потребителей определенных мотивов к покупке и их стремление к удовлетворению разнообразных потребностей. Умение тестировать темперамент и психологические типы покупателей, а также находить к ним подход во многом определяет успех реализации коммерческого предложения.

Это только одна сторона медали. Знание экспресс - психодиагностики становится особенно важным в последние годы в связи с терактами в публичных местах, а также из-за резко возросшего количества психических заболеваний. Даже если клиент абсолютно психически здоров, и не имеет злых намерений, работник сферы сервиса должен уметь быстро и ясно понять цель прихода клиента, его потребность, а также меры для удовлетворения.

Психологические знания важны и для лиц, которые уже давно работают в сервисе и считаются профессионалами. Однако в жизни каждого человека бывают не слишком светлые периоды (неудачи, конфликты, стрессы, переутомления и пр.). В этих случаях необходимо сотрудников обучать справляться с этими состояниями. Это, прежде всего, выгодно экономически: вероятность выхода из строя специалиста, владеющего методами самодиагностики и приемами самовосстановления гораздо меньше. Психологи-практики знают: прежде всего необходимо обучить управленцев

высшего звена. И лишь затем, когда они осознают важность такого обучения, его значение и экономическую выгоду, то сами начинают вводить такие формы обучения на своих предприятиях для рядовых сотрудников.

Сервисная деятельность конфликтна, потому что включает много условий для возникновения недовольства клиента. При некачественном исполнении заказов конфликт неизбежен. Обслуживающий персонал обязан принести извинения, сгладить недовольство заказчика, принять исчерпывающие меры к исправлению допущенного брака или по возможности заново произвести работу. Все сотрудники сферы сервиса - от первого лица до уборщицы - должны уметь вести себя профессионально в конфликте. Этому также нужно учиться.

## **6.5 Работа с жалобами потребителей**

Несмотря на желание 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. К специфическим характеристикам услуг, приводящим к несоответствующему уровню обслуживания потребителя, относятся следующие:

- услуги часто предоставляются в режиме реального времени;
- потребители нередко вовлекаются в процесс обслуживания;
- исполнители иногда становятся частью сервисного продукта;
- оценить качество сервисного продукта 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, ее бывшие клиенты один за другим уйдут к конкурентам.

Какой выбор действий есть у клиентов, сталкивающихся с недостатками обслуживания? Можно указать четыре основных действия:

- полное бездействие (оказывается, большинство людей не жалуется, особенно, если убеждены в бесполезности этого дела или не знают, куда обращаться с жалобой и как это следует делать);
- жалоба в какой-либо форме, поданная в сервисную фирму;
- действия, предпринятые через третью сторону (комитет по защите прав потребителей, гражданские суды);
- отказ от услуг данной фирмы и переход в другую компанию, сопровождаемый распространением негативных отзывов об организации, вызвавшей неудовольствие.

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. Типичный недовольный клиент имеет обыкновение жаловаться на свои проблемы знакомым, родственникам,

коллегам. Появление Интернет принесло компаниям, предоставляющим некачественные услуги, дополнительные трудности. Недовольные ими клиенты теперь имеют возможность связаться с тысячами людей, размещая свои жалобы на электронных досках объявлений или делаясь горьким опытом общения с сервисными организациями на соответствующих web-сайтах.

Сегодня приходится тратить в шесть раз больше сил, времени и средств на то, чтобы привлечь нового клиента, чем на то, чтобы сохранить старого.

Потребители, подающие жалобы, выражая свое недовольство, преследуют две главные цели:

- возместить экономический ущерб, требуя компенсации своих расходов или повторного бесплатного обслуживания с устранением допущенных недостатков (например, повторная починка автомобиля), если их требования остаются неудовлетворенными, они могут инициировать судебный процесс;

- стремятся восстановить уязвленное чувство собственного достоинства, когда обслуживающий персонал ведет себя грубо, агрессивно, унижая и запугивая потребителя, либо служащие явно пренебрегают своими обязанностями по отношению к нему.

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 в будущем потребитель ее клиентом или сменит поставщика услуг. Жалобы, поступившие непосредственно в процессе обслуживания, дают надежду на исправление ситуации до того, как услуга будет оказана полностью, и поэтому имеют свои преимущества. С другой стороны, они имеют и свои недостатки, поскольку могут оказывать демотивирующее влияние на исполнителя. Кроме того, для этого нужно наделить сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, определенными полномочиями и средствами, особенно если речь идет об уступках за счет компании или о выплате компенсации непосредственно на месте. Если жалоба предъявляется после выполнения услуги, выбор способов исправления ситуации невелик. Фирма может принести извинения, бесплатно оказать услугу повторно или предложить какую-либо иную форму компенсации. Вот три пункта, напечатанные на карточке, которую всегда имеют при себе сотрудники гостиничной фирмы *Ritz – Carlton*, победителя национальной премии качества (США):

- Любой сотрудник, который получает жалобу от потребителя, самостоятельно «распоряжается» этой жалобой.

- Все сотрудники должны немедленно реагировать и быстро действовать для решения проблемы клиента и в течение не более двадцати минут связаться по телефону с клиентом, чтобы засвидетельствовать, что проблема решена. Делать все возможное, чтобы не потерять клиента.

- Необходимо использовать бланки для записи всех неприятных инцидентов с посетителями и сообщать о каждом случае потребительской

неудовлетворенности. Каждому сотруднику предоставляются полномочия для разрешения проблем и предотвращения повторных случаев.

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. Семь из десяти недовольных клиентов снова обращаются в компанию, если возникшая проблема сравнительно быстро разрешена. Разрешение проблемы прямо на месте сохраняет до 95% клиентов.

Способность быстро исправить ошибку может превратить сердитого покупателя в искренне преданного фирме. Организация, которая действует быстро, чтобы откорректировать ситуацию, вероятно, понравится клиенту и заставит его забыть инцидент. Долгие затянувшиеся процессы и недели ожидания не дадут клиенту легко забыть проблему, даже если она, в конечном счете, решена удовлетворительно.

Забота компании о потребителях требует также ее заботы о своих сотрудниках. Менеджеры должны помнить, что рассмотрение жалоб потребителей на плохое обслуживание создают стрессовые 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. Компаниям, работающим в сфере услуг, необходимо разрабатывать «внутренние процессы», чтобы помочь сотрудникам справиться с негативными эмоциями, которые возникают у них при общении с раздраженным и неудовлетворенным потребителем.

## **6.6 Принципы эффективного решения конфликтных ситуаций**

В сегодняшнем мире нельзя позволить себе игнорировать любые конфликтные ситуации. В связи с этим рассмотрим следующие принципы разрешения конфликтных ситуаций.

*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 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 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, фирма обязана убедиться, что все ее обязательства выполняются по всем пунктам.

10. *Всячески старайтесь восстановить доброе имя компании в сознании клиентов.* 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 позитивных отзывов клиентов о вашей фирме.

Бизнес – это люди. Услуга успешно продается, когда значительное количество людей считает, что их жизнь улучшится, если они эту услугу приобретут. Специалист по сервису должен улучшить настроение клиентов уяснив, что хотят клиенты и удовлетворить их потребности.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Назовите основные виды общения в «контактной зоне».
2. Каким условиям должен отвечать процесс контакта между клиентом и исполнителем?
3. В чем сущность содержания контакта?
4. Какова роль общения в построении процесса продажи?
5. Назовите основные требования, предъявляемые к пространству контакта.
6. Определите особенности организации пространства контакта в различных сервисных предприятиях.
7. Какие задачи реализуются в технике продаж, основанных на нейролингвистическом программировании?
8. Какие специфические характеристики услуг приводят к несоответствующему уровню обслуживания потребителя?
9. Какие цели преследуют потребители подающие жалобы на плохое обслуживание? Опешите действия персонала.
10. Каковы принципы эффективного решения конфликтных ситуаций?

## **Тема 7. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ И ФОРМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

### **План**

**7.1. Основные методы предоставления услуг и формы обслуживания.**

**7.2. Формы обслуживания**

## 7.1 Основные методы предоставления услуг

Метод обслуживания потребителей – это способ предоставления услуг.

Основой выбора формы организации сервиса является сервис – системная матрица, в которой по оси абсцисс отложена степень контакта в канале обслуживания, а по оси ординат – форма организации сервиса (рис. 7.1).



**Рисунок 7.1 – Сервис – системная матрица**

По степени контакта клиент - канал обслуживания выделяют системы:

- 1) *защищенное ядро*, т.е. система предполагающая отделения процесса обслуживания от клиента;
- 2) *проницаемая система*, в которую клиент может проникнуть, позвонив по телефону или с помощью личного контакта;
- 3) *реагирующая система*, которая характеризуется присутствием клиента и незамедлительной реакцией на его потребности.

При всем многообразии предоставляемых услуг существует три основных метода предоставления услуг:

- 1) **метод поточной линии;**
- 2) **метод самообслуживания;**
- 3) **метод индивидуального подхода.**

Исторически методы предоставления услуг возникли как стратегии взаимодействия с клиентами разных уровней материального благосостояния: индивидуально-ориентированный сервис – как элитная модель сервиса. Разновидность индивидуального подхода (в торговле) – «сервис прилавка», предназначен для среднего класса, а метод самообслуживания – как сервис малообеспеченных потребителей, приобретающих товар в дешевых магазинах самообслуживания без всякого внимания со стороны персонала.

**Метод поточной линии** впервые применен компанией *McDonald's*. Процесс быстрого ресторанного обслуживания представляется с соответствии с этим методом не как процесс предоставления услуги, а как производственный процесс. Это является очень важным моментом. Как на производственном предприятии, так и в ресторанах этой фирмы существует ориентация на эффективный результат, а не на обслуживание посетителей (подчинение обслуживаемого обслуживающему). Главная цель работы заключается в быстром обслуживании однородным высококачественным ассортиментом готовых блюд в обстановке неизменной чистоты, порядка и вежливости персонала. Однако сотрудники не наделены широкими полномочиями. Системное замещение людей машинами в сочетании с новыми технологиями позволяет компании привлекать и сохранять клиентуру в размерах, которых не мог добиться никто из предшественников в этом бизнесе и пока не сумел никто из последователей.

Метод поточной линии предполагает рассмотрение производства услуг как рутинного процесса с высокой степенью стандартизации. В этом случае услуги в меньшей степени гетерогенны и более стандартизированы, предоставление услуг не требует специальных коммуникативных навыков работников.

Принципы индустриализации услуги:

- Отделить потребителя от процесса как можно дальше и применить индустриальные технологические методы в той части, в которой не участвует покупатель.
- Если присутствие покупателя неизбежно, использовать его как рабочую силу.
- Повысить гибкость кадрового обеспечения, чтобы возможности соответствовали спросу

**Метод самообслуживания** является полной противоположностью методу поточной линии и предполагает увеличение роли клиента в процессе обслуживания. Такой тип обслуживания относится к технологии сервисной среды. Использование заправочных автоматов на станциях самообслуживания, автоматов для продажи продуктов питания, кофеварок, установленных в номерах мотелей, являются примерами того, как процедура обслуживания перекладывается на клиента. Многим клиентам нравится метод самообслуживания, поскольку он позволяет контролировать и следить за ходом сервисного процесса, который становится доступным 24 часа в сутки и семь дней в неделю. Стараясь повысить продуктивность и снизить факторы, негативно влияющие на качество услуги, некоторые компании начинают использовать достижения новых технологий с тем, чтобы свести к минимуму и даже исключить контакты между клиентом и обслуживающим персоналом. По сути, такой подход частично превращает клиента в служащего, который должен быть подготовлен к выполнению той или иной операции и даже исправить при необходимости возникшие ошибки. Как правило, преимуществом такого метода являются ценовые выгоды. Опыт показал, что в результате снижения цен на автозаправочных станциях

самообслуживания при одновременном повышении цен на обычных станциях, объем продаж по методу самообслуживания вырастает на 10-20%.

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.

Мы живем в мире свободного выбора, поэтому потребитель должен уметь ориентироваться в товарах и услугах, «считывать информацию» о предлагаемом продукте и услуге. Зарубежные специалисты рекомендуют руководствоваться при этом правилом AIDMA: *«внимание – интерес – желание – мотив – действие – завершение – сервис»*. Для товара, чтобы его приобрели, важное место занимает упаковка, а для услуги – информационные рекламные материалы. Отметим также, что упаковка для товара выполняет две важные функции: привлекает именно к этому продукту и четко и доступно объясняет способ его применения, чтобы побудить потребителя сделать покупку. То же можно отнести к рекламе услуг.

Однако стратегия замещения обслуживающего персонала новыми технологиями самообслуживания может вызвать замешательство и недовольство клиентов. Поэтому введение ее должно сопровождаться широкомасштабной кампанией, разъясняющей клиентам выгоды и преимущества нового метода, введением, например, бесплатных телефонных линий, связывающих клиентов с сотрудниками компании, способных ответить на вопросы и помочь разрешить проблему.

**Сущность метода индивидуального подхода** состоит в налаживании тесной взаимосвязи между продавцом и клиентом, при этом продавец умеет распознавать потребности клиента и обеспечивает клиента товарами и услуги в соответствии с потребностями, отодвигает личные желания на второй план, когда они не совпадают с интересами клиента.

**Индивидуальный подход** может быть распространен в гостиницах и магазинах. Такая система предусматривает подгонку по фигуре костюмов в отделах готовой одежды, политику возврата товара. В дорогих магазинах и отелях имеется база данных о клиентах, их пристрастиях и предпочтениях. Так, например, гостиничная сеть Canadian Pacific Hotels, желая добиться большей приверженности к своей марке бизнес - клиентов, 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. Такой информацией может воспользоваться любой служащий при обслуживании клиента с целью добиться высокого качества обслуживания конкретного клиента.

Первоначальной реакцией со стороны компаний на лучшее соответствие потребностям покупателей стало сегментирование рынков и создание отличительных особенностей своих товаров для отдельных групп покупателей. Чтобы удовлетворить разнообразные запросы клиентов, компании стали выпускать на рынок расширенные товарные линии и разрабатывать торговые марки.

К концу 20 века информационная революция начала предлагать новую альтернативу: вместо сегментирования массовую кастомизацию (customization) - изготовление на заказ, "настройку" ассортимента под отдельного клиента. В рамках этой новой парадигмы началась интеграция, казалось бы, несовместимых вещей - производительности и скорости массового производства с пристальным вниманием к конкретному клиенту, его особенностям. Такая технология позволяет клиенту принимать участие в моделировании под свои требования продукции и услуг. Клиент фактически "арендует" производство, логистику и другие ресурсы предприятия. В качестве примера можно привести компании, позволяющие клиентам самостоятельно проектировать сад на собственном компьютере. Покупатель может попробовать различные варианты компоновки из более чем 16 тысяч образцов, а затем разместить заказ простым щелчком мыши. При этом компании сами часто не владеют ни одним питомником и ни одним транспортным средством, они только координируют поставки товаров от более 50 поставщиков, обеспечивая удобную доставку.

С помощью современных коммуникационных технологий и гибких производственных систем товары и услуги могут быть адаптированы к потребностям индивидуальных потребителей - делаться на заказ. Сегодня компании имеют возможность накапливать всю получаемую от потребителей информацию через личные, письменные, телефонные и электронные каналы связи. Создавая базы данных, они изучают поведение потребителей и предпочтения клиентов, осуществляют прямые коммуникации с ними. Прямой маркетинг, или, как его еще принято называть, маркетинг "один на один", создает возможности для персонализации общения, позволяя тем самым точно выяснить, чего хочет потребитель.

*Персонализация* - процесс, при котором каждый из клиентов оценивается как уникальная единица и обслуживается соответственно этому постулату. Индивидуальная забота о клиенте - это необходимость помнить о каждом клиенте и осуществлять индивидуальный подход к нему. Главный администратор одного из ведущих интернет-магазинов очень ярко выразил эту мысль: "Имея 20 миллионов покупателей, мы должны иметь 20 миллионов магазинов для них". В условиях современных технологий задача автоматизации процесса персонализации выглядит вполне осуществимой.

Персонализация подразумевает, что объем услуг и предложений клиенту должен строиться на изучении его предпочтений и поведения, с учетом национальных, региональных, этнических особенностей. Создание и поддержание у клиента чувства приверженности выбранной торговой марке достигается путем личностных взаимоотношений.

Независимо от того, какой из методов выбран компанией для ее сервисной системы, она должна отвечать характеристикам правильно спроектированной сервисной системы.

## 7.2 Формы обслуживания

Под *формой обслуживания* понимается определенный способ предоставления услуг, состоящий из набора конкретных сервисных операций. В рамках одной и той же разновидности услуг могут быть задействованы разные формы обслуживания.

В разных сегментах и направлениях сервисной деятельности формируются свои традиционные формы обслуживания. Вместе с тем стремительное развитие сервиса повсюду стимулирует внедрение новых форм и типов обслуживания. Так, например, в пунктах общественного питания при гостиницах традиционно стремились сделать пищу для клиентов разнообразной, приближенной к домашней кухне. В буфетах и ресторанах гостиниц всего мира широко распространено обслуживание клиентов в номерах, а также в буфетах по принципу «шведского стола», когда гости могут, свободно обходя стол, пробовать сразу много блюд.

Проведение в ресторане праздничных вечеров, семейных торжеств и т.п. предполагает иной порядок обслуживания. В этом случае персонал, прежде всего, стремится поддержать атмосферу праздничной неповторимости, выполняя любые пожелания участников застолий. Иные технологические приемы используются в процессе обслуживания таких мероприятий, как официальные банкеты или обслуживание участников съездов, конгрессов, совещаний,- здесь больше внимания может быть уделено массовым формам, быстроте обслуживания.

Современные формы обслуживания, используемые в торговле, бытовом обслуживании и финансовом сервисе также многообразны:

- *Абонементное обслуживание* связано с заключением между производителем и потребителем договора, согласно которому потребителю при условии внесения систематической небольшой платы предоставляется право на оперативное обслуживание, проведение плановых профилактических процедур и т.п. Данная форма обслуживания широко применяется при ремонте бытовой техники, в услугах банно-прачечных предприятий, парикмахерских и др.

- *Бесконтактное обслуживание* предполагает следующие операции: предприятие сервиса устанавливает в подъездах домов или общежитий контейнеры-накопители. Заказчики складывают в контейнер белье для стирки или одежду для химчистки вместе с заполненной квитанцией. Чистое белье или одежда доставляется на дом заказчику в оговоренное время и взимается плата за услугу.

- *Обслуживание на дому* широко применяется при ремонте крупногабаритной техники (стиральные машины, телевизоры, холодильники, крупная мебель и др.). По определенному адресу могут также привозить заказанные блюда предприятия питания (рестораны, кафе). На дому могут обслуживать своих клиентов юристы, врачи и др. Осуществляется такая

услуга после заказа потребителя в заранее обговоренное время. Плата взимается после оказания услуги.

- *Обслуживание с использованием обменных фондов товаров* основано на срочном обмене неисправного бытового прибора на аналогичный отремонтированный прибор с оплатой стоимости ремонта. Эта форма обслуживания применяется при ремонте часов, электробритв, пылесосов, стиральных машин, холодильников и др.

- *Прием заказов по месту работы* состоит в том, что на том или ином предприятии фирма бытового обслуживания организует прием заказов на некоторые виды услуг - химчистку, стирку, ремонт бытовых приборов, обуви и т.п. Туда же привозят отремонтированные и чистые изделия.

- *Выездное обслуживание* заключается в том, что выездные бригады предприятия сервиса осуществляют услуги по месту жительства или работы. Данная форма обслуживания широко применяется для оказания услуг населению в сельской местности.

- *Комбинированная (комплексная) форма обслуживания* заключается в предложении максимального количества услуг на одном месте при обеспечении минимального расхода времени потребителей.

На самом деле форм обслуживания существует гораздо больше. При этом в каждом направлении и сегменте сервисной деятельности они варьируются и подчас неповторимы. Практика сервиса постоянно умножает эти формы, что вызвано не только конкуренцией, но и необходимостью удовлетворять все более умножаемые потребительские запросы.

Кроме того, выделим существующие формы обслуживания технического оборудования, которые можно условно разделить на следующие три категории:

- Удаленная поддержка
- Техническая поддержка оборудования с непосредственным выездом к заказчику
- Техническая поддержка оборудования в лабораторных условиях

**Удаленная поддержка.** Данная форма обслуживания предполагает обслуживание заказчика без выезда к нему, поскольку ряд вопросов по диагностике, конфигурированию, анализу может быть решен удаленно: технические специалисты компании посредством удаленного доступа подключаются к оборудованию клиента и осуществляют тестирование, диагностику, устранение неполадок, что позволяет зачастую существенно сократить сроки решения, а также снизить издержки и уменьшить риски. Запрос на техническую поддержку может быть выполнен по телефону, факсу или электронной почте. Часто взаимодействие осуществляется только с авторизованными контактными лицами заказчика (в целях обеспечения безопасности). Ответ может быть направлен заказчику по выбранному им каналу. Заказчик может получить любые консультации и инструкции по различным техническим вопросам, касающимся сервисного оборудования, а также получить детальные рекомендации по перезапуску систем, инструкции о порядке ликвидации некоторых некритических неисправностей. Например,

инженер сервисного центра *Xerox* обеспечен ноутбуком, в который закачаны системы с электронной документацией, системы диагностики и Eureka - «всемирная база знаний по сервису оборудования *Xerox*». Eureka в режиме on-line через Интернет постоянно пополняется информацией о нововведениях, новых продуктах, технологических методах решения и частных проблемах. Она дает уникальную возможность использовать знания, полученные, например, в Бразилии, для решения проблем в России

**Техническая поддержка оборудования с непосредственным выездом к заказчику** технических специалистов компании осуществляется в том случае, когда невозможно решить проблему иными способами. Данная форма обслуживания может включать в себя устранение проблем функционирования оборудования, в том числе и замену вышедшего из строя оборудования непосредственно у заказчика.

**Техническая поддержка оборудования в лабораторных условиях** подразумевает лабораторные исследования, новые разработки в соответствии с конкретными требованиями заказчика, устранение неисправностей, различного рода тестирования оборудования.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение понятиям «метод обслуживания» и «форма обслуживания». Основное содержание предоставления услуг методом поточной линии.
2. Основное содержания предоставления услуг методом индивидуального подхода. Сущность кастомизации и персонализация при предоставлении услуг.
3. Назовите основные формы обслуживания потребителей.
4. В чем сущность и особенности обслуживания потребителей в стационарных условиях и с выездом на дом к потребителю?
5. В чем преимущество бесконтактного обслуживания потребителей?

## **Тема 8. КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

### **План**

- 8.1. Общие положения.**
- 8.2. Показатели качества услуги.**
- 8.3. Модель качества услуг.**
- 8.4. Сервисные гарантии.**
- 8.5. Производительность труда в сфере услуг**

## 8.1 Общие положения

Ключевой фактор достижения конкурентных преимуществ – это качество не только продуктов и услуг, но и бизнес процессов и системы управления организации. Качество имеет решающее значение при удовлетворении требований и ожиданий потребителей, партнеров, акционеров и других заинтересованных лиц. Принимая решение о покупке продукта, потребитель обычно учитывает множество его свойств. Это могут быть материальные, физические свойства, а также свойства, связанные с его обслуживанием. Подсчитано, что промышленная продукция имеет до восьми категорий качества: эксплуатационные характеристики, особые специфические свойства, надежность, соответствие качества изделия техническим требованиям, срок службы, удобство обслуживания, эстетичность и воспринимаемые (осязаемые) качества. В свою очередь, в индустрии обслуживания также существуют категории качества. Примером материального элемента обслуживания является абонементная карточка или счет-фактура, которые используются данной сервисной службой.

Сегодня многие компании, осознавая важность фактора качества в конкурентной борьбе, как на внутреннем, так и на мировом рынке, разрабатывают собственные программы улучшения качества. Национальные премии в области качества - это механизм, использование которого помогает компаниям понять и принять философию качества. В истории национальных наград за качество ключевую роль играют три широко известные и признанные во всем мире премии:

- премия Деминга - японская награда за успешную разработку и применение методов управления качеством в масштабах всей компании;
- национальная премия по качеству М. Болдриджа, критерии которой сформировали философию не только американского, но мирового бизнеса последних лет;
- Европейская премия по качеству - образец взаимовыгодного сотрудничества организаций Европы под эгидой Европейского фонда управления качеством.

Успех премий выражается в улучшении показателей деятельности и повышении конкурентоспособности компаний. Этот факт привлек внимание к премиям со стороны бизнес-сообщества. Во многих странах были учреждены собственные программы качества на базе ведущих мировых премий. Один из ярких примеров применения критериев премии М. Болдриджа для разработки национальной программы качества - Японская премия по качеству.

Предлагая услуги высокого качества, даже за счет издержек, многие фирмы получают устойчивое конкурентное преимущество за счет увеличения услуг. Приверженность потребителей – это, наверное, самый лучший показатель качества, который отражает способность фирмы удерживать своих потребителей.

Любой процесс, осуществляется людьми, - это совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которые преобразуют вход в соответствующий выход процесса, что можно представить в виде схемы (рис. 8.1).



**Рисунок 8.1** – Обобщенная модель производственного процесса

Входом процесса являются необходимые материалы и информация. Под материалами понимается не только сырье, материалы, полуфабрикаты и т.п., но также их нормативная и конструкторско-технологическая документация.

Выходом процесса является готовый продукт, ценностью и стоимостью которого определяется потребительский спрос на этот продукт.

Особенности услуг и специфика деятельности сервисных организаций лежат в основе подхода, выделяющего управление качеством услуг в особую область, не связанную с управлением осязаемыми продуктами:

- **потребителям труднее определить качество услуг, чем качество товаров;**
- **качество услуги является результатом сравнения ожиданий потребителя и реального уровня предоставления услуги;**
- **оценка качества услуги происходит как на основании результата, так и процесса предоставления услуги.**

Из этих трех положений видно, что ключевым моментом определения качества услуг лежит мнение покупателя, его удовлетворение и восприятие полученной услуги. *То есть оценка качества услуг должна базироваться на критериях, используемых потребителем для этих целей.* Именно эта предпосылка лежит в основе распространенных в настоящее время концепций определения качества услуг. В соответствии с этим большинство ученых сходятся во мнении, что в случае услуг нельзя говорить об объективном качестве, а лишь о **воспринятом** (потребителем).

## 8.2 Показатели качества услуги

Понятие «воспринятое качество» было введено К. Гронрузом. Воспринятое качество услуги определяется как соотношение ожиданий потребителя и восприятия полученной услуги. Для описания воспринятого качества предполагается существование двух параметров качества - технического качества (качества выхода) и функционального качества (качества процесса взаимодействия). **Техническое качество определяется как то, что потребители получают при взаимодействии с сервисной фирмой. Функциональное качество – как потребители получают услуги. Функциональное качество может быть оценено объективно. При этом техническое и функциональное качество, а также имидж компании определяют ожидание потребителей** (рис. 8.2).

В последнее время специалисты добавляют еще такое понятие, как социальное качество, которое отражает качество культуры обслуживания.

Качество потенциала, или техническое качество, состоит из критериев, относящихся к производственному состоянию предприятий. В отношении гостиничных услуг это качество гостиничных номеров, блюд в ресторане, предлагаемых в аренду автомобилей, коммуникационной техники и т. д. Потребитель имеет возможность частично оценить техническое качество гостиничной услуги до ее приобретения.



**Рисунок 8.2** - Модель качества услуг К. Гронруза

**Функциональное качество** - это *качество процесса* предоставления услуг, когда происходит непосредственное взаимодействие с персоналом (например, бронирование номера, сопровождение в номер, доставка багажа, предоставление различных услуг и т. д.). Отличное функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже

прекрасный номер в гостинице не может исправить возникшее чувство неудовлетворенности.

**Социальное качество** - это качество культуры, которое формируется поведением и позицией сотрудников по отношению к гостям. Важнейшими критериями социального качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала. Так, например, во многих зарубежных гостиницах, уделяющих большое внимание вопросам качественного обслуживания, за критерий качества принимают предъявленные жалобы. Если персонал не обладает достаточной компетенцией, не обучен, не натренирован в общении, обслуживании, не информирован о продуктах, которые продают, все это говорит о неэффективной работе сервиса. Так называемый **«человеческий фактор»** в сервисе играет огромное значение. По свидетельству специалистов, в этих гостиницах в более чем 70% случаев клиенты жалуются на качество процесса и культуры.

В отношении качества существует определенная разница между потреблением товаров и потреблением услуг. Первое – это потребление результата, а второе – потребление всего процесса. Подход к определению качества в сфере услуг подобно производственному процессу предполагает контроль и оценку операций, соблюдения внутренних стандартов и спецификаций, принятых компанией. Такой подход рассматривает качество как конкретную и измеряемую величину, он объективен и беспристрастен, но не учитывает разницу во вкусах и предпочтениях конкретных клиентов. Разные потребители имеют разные потребности и запросы, и оценка качества может быть различной в зависимости от мнения того, кто пользуется продуктом. В этом случае определение качества отождествляется с максимальным удовлетворением пользователя.

Качеством может быть все, что воспринимается потребителем, тем не менее, в настоящее время приняты 10 критериев:

- **степень доступности** (удобство расположения, простота доступа к услуге и простота пользования, возможность быстрой связи с диспетчером при возникновении проблемы);
- **доверие** (репутация поставщика услуг, его честность, наличие гарантии на свою работу);
- **понимание проблем клиента** (умение войти в положение клиента, вникнуть в нестандартные финансовые проблемы, подстроиться под удобный для клиента график, готовность учитывать особенности постоянных клиентов);
- **надежность** (способность предоставить услугу на обещанном уровне, качественно с первого раза, способность предоставить услугу в срок, без ошибок);
- **безопасность** (отсутствие опасности, риска или сомнений, например, безопасно ли пользоваться этим банкоматом в темное время суток, насколько безопасны применяемые материалы и технологии);

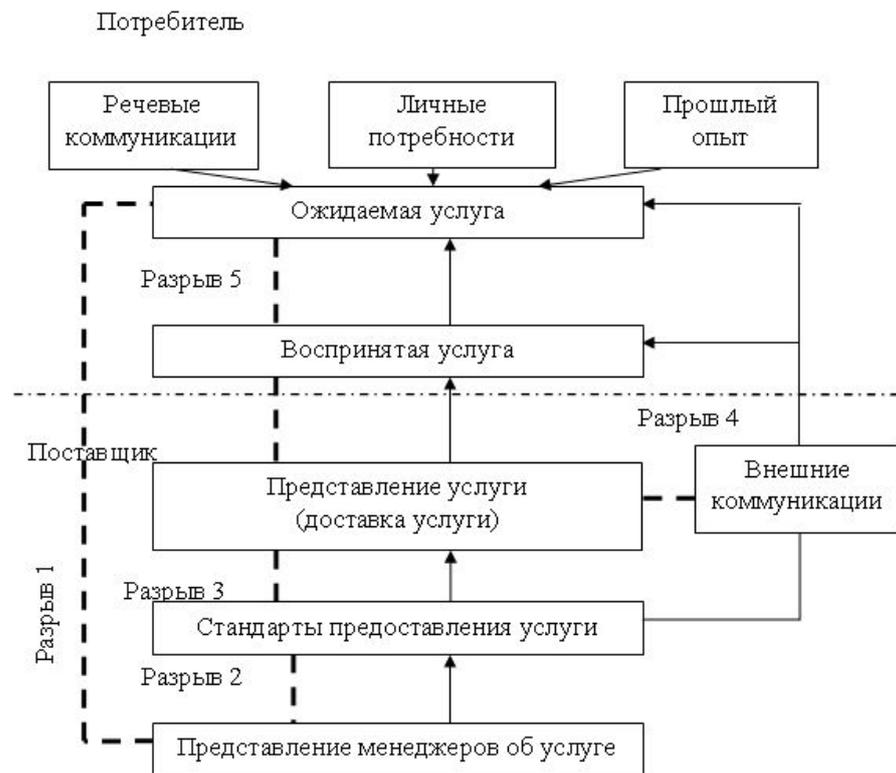
- **компетенция персонала** (наличие у сотрудников навыков и знаний, необходимых для оказания услуги, профессионализм действий и решений);
- **уровень коммуникации** (умение выслушать клиента и передать ему информацию на доступном для него языке, готовность избегать профессионального жаргона, выслушать клиента в случае обращения с жалобой, оповещение клиента об изменениях, связанных с характером работы);
- **скорость реакции сотрудников** (желание помочь клиенту и обслужить максимально быстро, готовность предоставления услуги в удобное для клиента время);
- **вежливость персонала** (учтивость, обходительность, внимательность и дружелюбие обслуживающего персонала);
- **осязаемые характеристики** (обстановка и внешний вид помещений, оборудования, внешний вид персонала, четкость информационных материалов).

Такие аспекты, как понимание нужд потребителей и способность предоставить надежную услугу, в значительной степени достигается за счет постоянных инвестиций в повышение профессионализма сотрудников. Репутация и безопасность представляют собой взаимосвязанные факторы. Если потребитель доверяет поставщику услуги, он предполагает, что потребление услуги не связано с опасностью или риском. Доступ к услуге можно облегчить, если компания имеет многочисленные филиалы. Время ожидания можно сократить за счет синхронизации спроса и предложения или повышения производительности труда сотрудников.

### 8.3 Модель качества услуг

Между тем, определение качества обслуживания, прежде всего на основе соотношения между ожиданиями потребителя и его реальным восприятием, может привести к значительным ошибкам. Ведь если ожидания потребителя невелики и он удовлетворен, вряд ли можно определенно говорить о высоком качестве услуги. В. Зайтамль, Л. Бери, А. Парасураман выявили пять расхождений в модели предоставления качественной услуги (рис. 8.3).

Модель предоставления качественной услуги использует предложенный Гронрузом разрыв «ожидания потребителя - восприятие полученной услуги». В основании модели лежит набор разрывов. В соответствии с моделью, качество услуги, с точки зрения потребителя, зависит от величины и направления разрыва между ожиданиями потребителя об услуге и восприятием услуги после её получения (Разрыв 5). Разрыв 5 определяется другими существующими в модели разрывами (1-4):  $\text{Разрыв 5} = f(\text{Разрыв 1}; \text{Разрыв 2}; \text{Разрыв 3}; \text{Разрыв 4})$ . Чем больше разрыв 5, тем ниже качество предоставляемой услуги.



**Рисунок 8.3 – Модель качества услуги, основанная на разрыве**

Разрыв 1: ожидания потребителей - представления менеджеров об этих ожиданиях. В случае существования разрыва менеджеры не в полной мере имеют представление об ожиданиях и потребностях потребителей.

Разрыв 2: представления менеджеров - стандарты предоставления услуги. Разрыв возникает, если, несмотря на осведомленность менеджеров об ожиданиях потребителей, эти представления не отражаются в разрабатываемых стандартах предоставления услуги.

Разрыв 3: Создание стандартов предоставления услуги - предоставление услуги. Разрыв 3 появляется, даже если разрыв 2 минимален, но услуги в реальности не предлагаются надлежащим образом из-за личности лица, предоставляющего услугу.

Разрыв 4: Внешние коммуникации – предоставление услуги. Имеет место, если организация создает у потребителя ложное представление об услугах, которые на самом деле могут быть предоставлены.

Позднее К. Лавлок адаптировал и расширил расхождения, которые встречаются в различных точках сервисной структуры и процесса предоставления услуги.

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.

При построении модели расхождений в качестве обслуживания для конкретной услуги используется методика SERVQUAL. В методике используются детерминанты качества услуг: **надежность, отзывчивость, уверенность, эмпатия, осязаемость.**

Методика SERVQUAL представляет собой анкету, состоящую из двух частей, каждая из которых состоит из 22 вопросов. Первая часть анкеты относится к ожиданиям клиента. Вторая часть касается восприятия полученной услуги. Вопросы в анкете сгруппированы в соответствии с детерминантами качества услуг: осязаемость: 1-4, надежность: 5-9, отзывчивость: 10-13, уверенность: 14-17, эмпатия: 18-22.

Методика предполагает также выявление так называемых «ожидаемого» и «адекватного» качества услуг, численно определяемого по пяти детерминантам качества. Разрыв между оценками ожидаемого и адекватного качества услуги носит название «зона толерантности». Анализ зоны толерантности используется при выработке рекомендаций по конкретным направлениям улучшения качества услуги.

Для лучшего понимания механизмов построения взаимоотношений с потребителем стоит рассмотреть еще один важный аспект восприятия, предложенный Парасураманом. Существуют два уровня ожиданий потребителей:

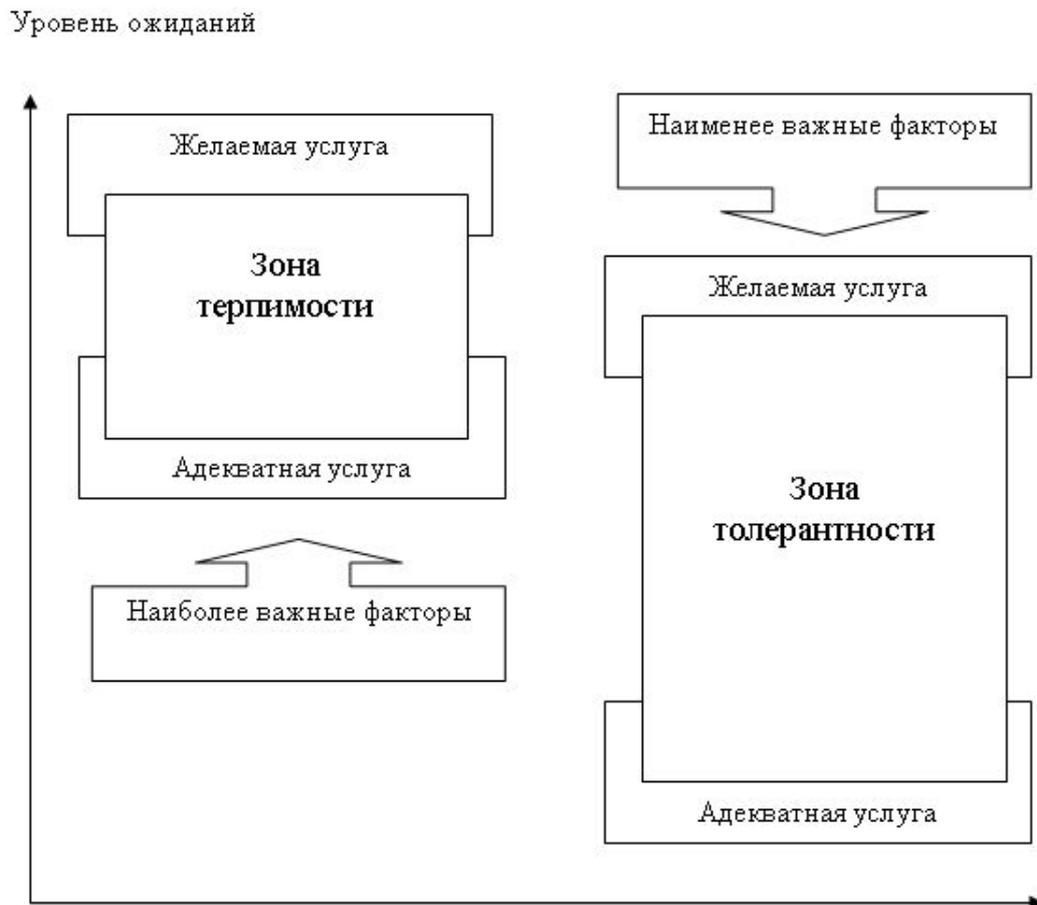
- приемлемого качества продукта (потребитель считает этот уровень допустимым);
- желаемого качества продукта (потребитель надеется получить такой уровень).

Между ними расположена «зона толерантности» — «зона допустимых отклонений», за *нижним пределом* которой потребитель прекращает потребление, считая продукт неприемлемым для себя по

качеству, а за *верхним пределом* - теряет представление о ценности усовершенствованного свыше осознаваемого уровня качества. Выход за верхнюю границу нежелателен для производителя услуг, так как такого рода усовершенствования требуют трат, за которые потребитель не готов платить, поскольку не понимает их ценности.

Зона толерантности (терпимости) - величина непостоянная, ее границы зыбки и могут меняться в весьма существенной степени в зависимости от незначительных обстоятельств. Так, например, плохое настроение (не говоря уже о самочувствии) потребителя может сделать неприемлемым продукт, который тот же потребитель в нормальном состоянии оценил бы как превышающий ожидания (рис. 8.4).

При предоставлении сложных профессиональных услуг потребителю трудно предвидеть заранее, на какое качество обслуживания он может рассчитывать, и он может никогда не узнать, насколько качественно его обслужили. В этой ситуации клиент оценит качество, исходя из характеристик самого процесса, например, определит, понравился ли ему личный стиль профессионала, или оценит доступное: понятен ли счет, выставленный за услуги, вкусен ли был кофе, предложенный при ожидании очереди.



**Рисунок 8.4** – Различия в зонах толерантности для различных факторов

Лучшие поставщики услуг сами устанавливают высокие стандарты качества обслуживания. Например, компания *Swissair* стремится к тому,

чтобы 98% или более пассажиров оценивали ее услуги как хорошие и превосходные. Иначе принимаются какие-либо меры. Стандарт, требующий 98% точности выполнения, может показаться приемлемым, но если бы этим стандартом воспользовалась почтовая компания *Federal Express*, каждый день терялось бы 64 тысячи посылок.

Ведущие фирмы внимательно следят за процессом предоставления услуг своих собственных, так и конкурентов. Они используют такие методы, как сравнительные покупки услуг, опросы покупателей, а также формы жалоб и предложений. Жалобы потребителей - это прекрасная возможность для компании повысить качество услуги.

Можно выделить несколько уровней качества обслуживания:

- Криминальное качество - такое, которое заставляет клиента требовать жалобную книгу, и наверняка оттолкнет его от повторного обращения.

- Нормативное качество - минимальный уровень обслуживания, определяется отраслевыми нормативами и законами общества, в котором вы живете.

- Фирменное качество - уровень обслуживания, который декларируется фирмой и который клиент ожидает получить в соответствии со своими представлениями о культуре в этой фирме. В условиях жесткой конкуренции фирменное качество нередко превышает нормативное.

- Обслуживание экстра-класса - качество обслуживания, достижимое на основе всей корпоративной культуры фирмы. Клиент при этом получает персональное обслуживание, превосходящее его ожидания.

Руководство должно четко определить и сообщить сотрудникам о плановом уровне качества, чтобы служащие знали, к чему стремиться, а потребители - чего ожидать от процесса взаимодействия с компанией.

Для многих видов услуг оценка качества связана с их аттестацией, при которой устанавливается определенная градация качества.

*Градация качества* - категория или разряд, присвоенные объектам, имеющим то же самое функциональное применение, но различные требования к качеству.

Градации или категории качества для разных групп и видов торговых услуг имеют разные названия и отражаются в классе и типе предприятий сферы сервисных услуг. Так, категории качества торговых/гостиничных услуг обозначаются звездочками. Чем больше звездочек, тем выше категория качества услуг. Категории качества услуг общественного питания отражаются через тип и класс предприятий (ресторан и бар классов люкс, высшего и первого, кафе, столовая и закусочная); в сфере розничной торговли - с учетом формата и позиции торговых предприятий на рынке.

Некоторые важные с точки зрения сервисной деятельности вопросы будут рассмотрены в материале, посвященном общероссийским стандартам качества.

## 8.4 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. Сервисные гарантии являются мощным средством для достижения высокого качества обслуживания и для продвижения услуг на рынке:

1. Гарантии заставляют сервисные фирмы сосредотачивать внимание на том, что 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.

Многие сервисные фирмы под влиянием увлечения гарантиями с энтузиазмом перешли на этот новый метод обслуживания, не задумываясь при этом, что стоит за обещанием безусловных сервисных гарантий и их выполнением. Например, отели сетевой гостиничной сети Hampton Inn. гарантируют постояльцам возврат стоимости номера за каждый день, в котором обслуживание было неудовлетворительным. Это сразу же привлекло огромное количество новой клиентуры. Однако пробное тестирование показало, что служащие, непосредственно контактирующие с постояльцами, зачастую не имели полномочий, достаточных для 100% удовлетворения клиентов, и не чувствовали свою непосредственную личную ответственность за удовлетворение нужд постояльцев.

Вместе с тем служащим объяснили, что введение гарантий предпринято не для разбазаривания средств, и по мере того, как устранялись недостатки обслуживания, случаи выплат гарантийных компенсаций становились все более редким явлением.

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, однократно повторяющиеся жалобы отслеживаются. Система мониторинга за выполнением гарантий предусматривает способы выявления недобросовестных клиентов, мошенничающих с гарантийными выплатами, предъявляющих вымышленные жалобы относительно качественного обслуживания и требующих возврата суммы, уплаченной ими за номер. За клиентами, проявившими склонность к таким действиям, постоянно наблюдают сотрудники «Группы помощи гостям».

С другой стороны системы мониторинга за качеством предоставляемых услуг предполагает проведение администрацией негласных проверок, например, сегодня абсолютным большинством розничных сетей, банков, ресторанов фаст-фуд, гостиниц, сетей АЗС и других компаний сферы услуг в странах Запада, в особенности в последние годы, является метод *Mystery Shopping*, который переводится как «Таинственный покупатель». Оценки качества обслуживания определяется с помощью специалистов, выступающих в роли покупателя.

Приведем еще несколько примеров сервисных гарантий.

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.

Гарантии по доставке компании *US Postal Express Mail*. Международные доставки в данные гарантии не включены. Если заказ был принят одним из предприятий *US 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) доставка отправления была предпринята, но оказалась неудачной; 2) доставка задержана из-за забастовки или по требованию органов охраны правопорядка.

## **8.5 Производительность труда в сфере услуг**

Производительность и качество необходимо рассматривать как элементы, находящиеся в органической взаимосвязи. Производительность означает степень эффективности процесса преобразования входящих ресурсов в конечный результат, тогда как качество – степень удовлетворенности клиента услугой, ее соответствие потребностям, желаниям, ожиданиям. Растущие издержки заставляют организации сферы услуг повышать уровень производительности. Эта проблема стоит остро в трудоемких отраслях. Производительность можно повысить несколькими способами.

1. Компании могут лучше обучать сотрудников или нанимать новых, которые будут работать добросовестнее и профессиональнее за ту же плату.

2. Компания может увеличить количество услуг в ущерб качеству (например, врачи могут принимать больше больных, уделяя каждому меньше времени).

3. Компания может «индустриализировать» услугу, устанавливая дополнительное оборудование и стандартизируя производство. Так поступила фирма McDonalds, которая применила конвейерный способ в точках быстрого питания, что позволило ей установить стандарт обслуживания в течение 5 минут. Автоматизированные посудомоечные машины, аэробусы, рассчитанные на большое количество пассажиров, многоместные кинотеатры наглядно показывают, как можно использовать технологические преимущества для увеличения объема выпуска продукции. Автоматические парковочные счетчики на автостоянках с легкостью заменяют людей и экономят время потребителей.

4. Компании могут поощрять потребителей к замене труда служащих компании своим собственным. Например, некоторые фирмы, которые сами сортируют свою корреспонденцию перед отправкой на почту, платят по сниженному почтовому тарифу. Типичный случай - самообслуживание на предприятиях питания.

5. Компании, которые постоянно сталкиваются с колебаниями спроса, могут повысить производительность, увеличив свою гибкость или изменив величину спроса. Гибкость поставщика – это его способность изменять производственные мощности. Ее можно увеличить, если нанять временных работников или задействовать дополнительное оборудование. Можно разработать специальный план работы сотрудников и эксплуатации оборудования с учетом пиковых нагрузок. Величина спроса может быть

изменена с помощью дифференцированных цен и поощрения потребителей к использованию услуги в непииковые периоды.

6. Однако компания должна избегать повышения производительности труда за счет потери качества. Некоторые шаги по стандартизации услуги могут повысить степень удовлетворенности потребителей, снизить издержки и на некоторое время повысить рентабельность компании. С другой стороны, это снижает способность реагировать на потребности и желания потребителей услуг.

В некоторых случаях компания идет на заведомое снижение производительности для создания большей эффективности услуг и повышения их качества.

### **Вопросы для контроля**

1. В чем заключаются основные сложности определения качества услуг?
2. Концепция воспринятого или объективного качества лежит в основе определения качества услуг?
3. Поясните концепцию воспринятого качества К. Гронруза.
4. Перечислите детерминанты качества услуг.

## **Тема 9. СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА**

### **План**

- 9.1. Объекты стандартизации и номенклатура показателей качества услуг.**
- 9.2. Методы определения величины показателей качества.**
- 9.3. Ответственность продавца (исполнителя) перед потребителем**

### **9.1 Объекты стандартизации и номенклатура показателей качества услуг.**

*Объектами стандартизации* является продукция, услуги и процессы, имеющие перспективу многократного воспроизведения и (или) использования (рис. 10.1).

Непосредственным результатом стандартизации является, прежде всего, нормативный документ. Стандарты устанавливаются на:

- материальные предметы, включая продукцию, эталоны, образцовые по составу или свойствам вещества;
- нормы, правила и требования к объектам организационного, методического и общетехнического характера.

*Нормативный документ* – документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт – нормативный документ по

стандартизации, разработанный, как правило, на основе согласия, характеризующегося отсутствием возражений по существующим вопросам у большинства заинтересованных сторон, принятый (утвержденный) признанным органом (предприятием). В зависимости от сферы действия различают стандарты разного статуса или категории: международный стандарт, региональный стандарт, государственный стандарт (ГОСТ У), межгосударственный стандарт (ГОСТ), стандарт отрасли, стандарт общественного объединения, стандарт предприятия.

*Правила* – документ, устанавливающий обязательные для применения организационно-технические и (или) общетехнические положения, порядки и методы выполнения работ.

*Рекомендации* – документ, содержащий добровольные для применения организационно-технические и (или) общетехнические положения, порядки и методы выполнения работ.

*Норма* – положение, устанавливающее количественные или качественные критерии, которые должны быть удовлетворены.

*Регламент* – документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

*Технический регламент* – регламент, содержащий технические требования либо непосредственно, либо путем ссылки на стандарты, технические условия или кодекс установившейся практики, либо путем включения в себя содержания этих документов.

*Кодекс установившейся практики* – документ, рекомендуемый практические правила или процедуры проектирования, изготовления, монтажа, технического обслуживания или эксплуатации, оборудования конструкций или изделий. Этот документ может быть стандартом, частью стандарта или самостоятельным документом.

Для выделения номенклатуры показателей качества услуг в Узбекистане введен ГОСТ «Услуги населению. Номенклатура показателей качества». Данный стандарт устанавливает следующую номенклатуру основных групп показателей качества по характеризующим свойствам услуг:

- 1) показатели назначения;
- 2) показатели безопасности;
- 3) показатели надежности;
- 4) показатели профессионального уровня персонала.

В свою очередь, перечисленные группы подразделяются на подгруппы. При этом показатели качества услуг должны обеспечивать, во-первых, повышение качества услуги и соответствие требованиям потребителей, во-вторых, соответствие качества услуги передовому зарубежному опыту, в-третьих, учет современных достижений науки и техники; в-четвертых, характеристику свойств услуги на стадиях жизненного цикла.



**Рисунок 9.1 - Классификация объектов стандартизации**

Показатели назначения данной группы (вида) услуг характеризуют набор свойств услуги, определяющий качество выполнения функций, для которых она предназначена. Это группа показателей делится на четыре группы:

- 1) показатели применения;
- 2) показатели совместимости;
- 3) показатели предприятия;
- 4) специфические показатели.

Показатели безопасности характеризуют безопасность результата и процессов предоставления услуг для жизни, здоровья, имущества граждан и окружающей среды. Эта группа показателей делится на три подгруппы:

- 1) показатели безопасности для жизни, здоровья и имущества граждан;
- 2) показатели безопасности для окружающей среды;
- 3) показатели сохранности имущества и информации.

Показатели надежности характеризуют свойства надежности и стойкости к внешним воздействиям результата услуги, помехозащищенности результата и процесса оказания услуги, надежности предоставления услуги потребителю. Эту группу показателей подразделяют на четыре подгруппы:

- 1) надежность результата услуги;
- 2) стойкость результата услуги к внешним воздействиям;
- 3) помехозащищенность;
- 4) надежность предоставления услуги.

Показатели профессионального уровня персонала предприятия (исполнителя услуг) включают три подгруппы:

- 1) уровень профессиональной подготовки и квалификации, в том числе теоретические знания и умение применять их на практике;
- 2) способность к руководству (для руководителей предприятий, менеджеров, метрдетелей и др.);
- 3) знание и соблюдение профессиональной этики поведения.

Методы контроля и оценки показателей качества услуг классифицируют по следующим признакам:

- 1) цели применения;
- 2) физико-статистические признаки и процедуры;
- 3) методы формирования результатов.

Для обеспечения качества ряда специфических услуг, например, общественного питания, торговых услуг и других разработаны соответствующие стандарты. Более подробно рассмотрим требования регламентирующие общественное питание и услуги розничной торговли. Так, требования к качеству услуг общественного питания регламентируются ГОСТ "Услуги общественного питания. Общие требования", а также стандартами предприятия (СТП) конкретных исполнителей. В ГОСТ регламентируются обязательные и рекомендательные требования. Обязательные требования к качеству услуги, устанавливаемые СТП, должны быть не ниже, чем указанные ГОСТ, а по показателям безопасности - чем указанные в СанПиН «Гигиенические требования к качеству безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов».

Согласно ГОСТ услуги общественного питания, обеспечивающие удовлетворение потребностей и гармонизацию интересов потребителей и предприятий (предпринимателей), предоставляющих эти услуги, должны отвечать следующим требованиям:

- соответствие целевому назначению;
- точность и своевременность предоставления;
- эргономичность и комфортность;
- эстетичность;
- безопасность и экологичность;
- культура обслуживания;
- социальная адресность;
- информативность, т. е. наличие необходимой информации об услугах и товарах, их номенклатуре, исполнителе, правилах и условиях оказания услуги.

Из перечисленных требований к обязательным относятся: соответствие целевому назначению, безопасность, экологичность, частично

эргономичность и информативность, что следует из РЗ "О стандартизации" и "О защите прав потребителей".

В ГОСТ не рассматриваются конкретные показатели целевого назначения к услуге питания, а также к другим основным и дополнительным услугам общественного питания. В этой связи целесообразно перечислить показатели, которые служат для характеристики **функциональной пригодности**, а также являются идентифицирующими признаками. К ним относятся широта, полнота и устойчивость ассортимента блюд и готовых товаров, их качество, стабильность качества услуги, профессионализм производственного и обслуживающего персонала, точность и своевременность оказания услуги.

*Требования к ассортименту* производственно-обслуживающих предприятий дифференцированы по типам и классам предприятий ОП и одновременно служат их идентифицирующими признаками, поэтому устанавливаются ГОСТ «Общественное питание. Классификация предприятий».

*Стабильность качества услуги* обеспечивается соблюдением установленных рецептов, разработанных технико-технологических карт, инструкций, других технологически); и технических документов, регулирующих факторы, которые влияют на обеспечение и поддержание заданного уровня качества услуги.

*Требования к производственному и обслуживающему персоналу* регламентируются ОСТ "Общественное питание. Требования к производственному персоналу" и ГОСТ "Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу".

*Точность и своевременность оказания услуги* - наиболее значимый показатель функционального назначения характеризующийся соблюдением установленного режима работы предприятия ОП, точностью выполнения заказа потребителя в установленные сроки по ассортименту, количественным характеристикам порционных блюд, напитков и других изделий, точностью расчетов с потребителем, выписки ему счета, оформления кассового чека и т.п.

Требование назначения услуги включает не только функциональную пригодность, но и социальную адресность (назначение). **Социальное назначение услуги** характеризуется степенью удовлетворенности потребителей (по устным и письменным отзывам, наличию и количеству пищевых отходов готовых блюд, количеству посетителей, повторно или многократно воспользовавшихся предлагаемыми услугами предприятия общественного питания), скоростью обслуживания, обеспеченностью услугами, ориентированными на разные социальные категории потребителей, соответствием уровня цен на услуги уровню их качества. Большинство из указанных показателей имеет только качественную характеристику и носит рекомендательный характер. Требование социального назначения предназначено для удовлетворения социальных потребностей.

Соблюдение **эргономических требований** к услуге общественного питания определяется органолептическими показателями качества реализуемых потребителю кулинарной и кондитерской продукции, готовых товаров, а также антропометрическими, психолого-физиологическими показателями размеров и внешнего вида зала обслуживания, посуды, приборов, оборудования и т.п. Соблюдение антропометрических, психолого-физиологических и гигиенических требований обеспечивает потребителю комфортность, удобство при потреблении пищи и проведении досуга. При этом удовлетворяются такие разновидности психических потребностей, как органолептические, эргономические и оздоровительные.

Эргономические требования к услуге общественного питания включают также **санитарно-гигиенические показатели** основных и вспомогательных помещений (температура, влажность, воздухообмен, освещенность, чистота, шум), которые одновременно относятся и к показателям безопасности. При этом частично удовлетворяется потребность посетителей в безопасности. Санитарно-гигиенические показатели являются обязательными и регламентируются СанПиНами, в том числе СанПиНом 2.3.6.959-2000 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них продовольственного сырья и пищевых продуктов».

**Эргономические** показатели характеризуют в целом систему «машина-человек», учитывают антропометрические, биомеханические, инженерно-психологические свойства человека, проявляющиеся при эксплуатации объекта или в производственном процессе.

Для потребителей услуг общественного питания важна комфортность не только внешней среды, но и психического состояния, поэтому эргономические требования должны включать и этические показатели работы обслуживающего персонала (вежливость, тактичность, доброжелательность, предупредительность, коммуникабельность, бесконфликтность). Эти требования, носящие рекомендательный характер, устанавливаются ГОСТ.

Кроме того, **комфортность и удобство** обеспечиваются удобством и рациональностью размещения производственных и обслуживающих помещений, строительных конструкций, оборудования, а также сервировки столов. Эти показатели устанавливаются СНиПами и документами предприятия общественного питания (в пределах рекомендательных требований).

**Эстетические требования** к услуге характеризуются гармоничностью и целостностью композиции, а также художественной выразительностью фасада, вывесок, помещений предприятия общественного питания, одежды персонала, сервировки столов оформления и подачи кулинарной продукции. Эти требования носят рекомендательный характер и служат идентифицирующими признаками услуг предприятий общественного питания разных классов и типов.

**Безопасность услуги** общественного питания характеризуется опосредованно через безопасность кулинарной и кондитерской продукции собственного производства и закупаемых готовых товаров; посуды и оборудования, производственного и обслуживающего персонала; здания и помещений (гигиеническая, пожарная); имущества потребителей (личных вещей, транспортных средств), а также метрологическим обеспечением применяемых средств измерения.

Безопасность услуги общественного питания - комплексный показатель, наиболее значимый для потребителя и характеризующий состояние услуги, при котором риск вреда или ущерба для его жизни, здоровья и имущества ограничен допустимым уровнем. По степени значимости для создания потребительских предпочтений этот показатель превосходит другие требования, в том числе и функционального назначения.

**Экологичность услуги, или охрана окружающей среды** оценивается по ее загрязненности упаковкой, пищевыми отходами, выхлопными газами от работающего автотранспорта, а также вредным воздействием на окружающую среду (тепловым, шумовым, электромагнитным и т.п.). Вредные воздействия не должны иметь место как при производственных, так и при обслуживающих операциях. Требования безопасности и экологичности услуги относятся к числу обязательных и регламентируются СанПиНами.

Требования к услугам розничной торговли регламентируются ГОСТ Р 51304-99 "Услуги розничной торговли. Общие требования", а также ОСТ 28-002-2000 "Розничная торговля. Номенклатура показателей качества услуг". Требования к качеству торговых услуг подразделяются на общие и специфичные, обязательные и рекомендованные. К общим требованиям торговых услуг относятся:

- социальное назначение;
- функциональная пригодность;
- эргономика;
- эстетика;
- технологичность;
- безопасность;
- охрана окружающей среды.

**Требования социального назначения услуги** торговли предусматривают:

- обеспеченность населения услугами данного вида;
- соответствие уровня качества услуги розничной цене;
- социальную адресность услуги, т. е. ее соответствие запросам различных групп потребителей;
- затраты времени на приобретение товаров, в том числе в часы "пик";
- степень удовлетворенности потребителей, по отзывам покупателей (благожелательным и жалобам).

Указанная группа требований имеет наибольшую значимость для предприятий розничной торговли, ориентированных на определенные сегменты потребителей с разными доходами, разного возраста, пола и места

проживания. Однако в определенной мере требования свойственны всем предприятиям торговли, в то числе и оптовой.

Социальную адресность услуги розничной торговли учитывают при проектировании зданий и помещений, установлении режима работы, выборе метода обслуживания, определении товарной политики торговой организации, в частности ассортиментной, ценовой, по качеству и информационной.

**Требования функциональной пригодности услуги** предусматривают:

- точность и своевременность оказания услуги, характеризующиеся соблюдением установленного режима работы предприятия торговли, сроков выполнения услуги и др.;
- наличие товаров надлежащего качества;
- отсутствие фальсификации товаров (ассортиментной, по качеству и количеству) и услуг;
- в наличие товаров установленного для данного типа предприятия ассортимента;
- обеспечение условий компетентного выбора товаров и услуг;
- информативность, т. е. наличие необходимой информации об услугах и товарах, их номенклатуре, исполнителе, правилах и условиях оказания услуги;
- соответствие обслуживающего персонала своему назначению, в том числе компетентность и умение обращаться с покупателями.

Исполнитель обязан оказывать услуги, отвечающие требованиям функциональной пригодности в соответствии с правилами торговли, а также информировать о них. Информативность услуги определяется по наличию вывесок и содержанию информации на них: наличию внутренней и наружной рекламы и содержанию информации в них; наличию и правильности оформления ценников; наличию и достоверности информации в товарно-сопроводительных документах; предоставлению покупателям информации о правилах торговли предприятия.

**Эргономические требования услуги** предусматривают:

- санитарно-гигиенические показатели основных и вспомогательных помещений (температура, влажность, освещенность, кратность воздухообмена, чистота);
- комфортность торгового обслуживания;
- удобство и рациональность размещения товаров в торговом зале на витринах секций, оборудования, а также входов, выходов;
- этические (психологические) показатели работы обслуживающего персонала (вежливость, тактичность, доброжелательность, предупредительность, коммуникабельность, умение предупреждать конфликт);
- доступность информации возможностям восприятия потребителем.

**Эстетические требования (эстетичность) услуги** предусматривают:

- целостность композиции и художественной выразительности фасада, витрин, вывесок торгового предприятия внешнего вида обслуживающего персонала (в том числе одежды, обуви и т. п.);
- выкладку товаров, архитектурно-планировочные решения помещений предприятий;
- оформление торгового зала, рабочего места продавца и/или кассира (контролера);
- гармоничность, стилевое единство.

**Технологичность услуги** предусматривает:

- состав функциональных групп помещений (по назначению и площадям);
- оснащенность предприятия технологическим оборудованием;
- рациональность технологических решений торговых помещений;
- наличие технических средств для обработки информации, в том числе по товародвижению;
- оптимальный уровень затрат труда, времени и других ресурсов на проведение отдельных операций торгово-технологического процесса, создание условий для механизации трудоемких процессов обслуживания покупателей.

**Требования к безопасности услуг** розничной торговли предусматривают:

- безопасность и сохраняемость реализуемых товаров при приемке, транспортировке, хранении и реализации;
- безопасность и совместимость упаковки;
- безопасность технологического оборудования (электрическая, механическая, микробиологическая, техника безопасности);
- безопасность транспортных средств;
- безопасность обслуживающего персонала (гигиеническая безопасность, обеспеченность персонала спецодеждой, охрана труда);
- безопасность зданий и помещений, в том числе гигиеническую безопасность водоснабжения и канализация, отопления и вентиляции; пожарную безопасность; безопасность (сохранность) материальных ценностей (имущества) потребителей и торгового предприятия;
- метрологическое обеспечение по показателям защиты потребителей от отрицательных последствий недостоверных результатов измерений, а также по наличию поверки средств измерения, подлежащих государственному метрологическому контролю.

**Требования охраны окружающей среды** предусматривают:

- защиту окружающей среды от загрязненности упаковкой, недоброкачественными товарами (отходами); транспортом (шумовое, химическое и механическое загрязнение), работающим оборудованием (шумовое воздействие).

**Специфичные требования** торговых услуг характерны для отдельных видов дополнительных услуг оптовой или розничной торговли. К их числу

можно отнести требования к узкопрофессиональной подготовке руководства и персонала (например, руководители и обслуживающий персонал аптек должны иметь фармацевтическое или торговое образование, но в последнем случае - пройти переподготовку), к фирменной одежде персонала с определенной цветовой гаммой, повторяющейся в знаках обслуживания, и т. п.

*Обязательными требованиями* к услуге торговли являются безопасность услуги, охрана окружающей среды, функциональная пригодность, в том числе информативность, из эргономических требований - санитарно-гигиенические показатели помещений; из требований технологичности - состав функциональных групп помещений. Остальные требования носят *рекомендательный* характер.

Соблюдение указанных требований к обязательным и рекомендательным услугам выполняет функцию подкрепления основной услуги - реализации товаров.

Указанные требования могут быть применены и к оптовой торговле с учетом ее специфики, хотя стандарт, регламентирующий требования к услугам оптовой торговли, отсутствует. Степень значимости этих требований для оптовой и розничной торговли неодинакова. Например, для оптового предприятия требования эстетичности менее значимы, чем для розничного. Однако обязательные требования важны для всех.

Для оценки и контроля указанных требований применяются измерительный, органолептический, в том числе визуальный, социологический, регистрационный, аналитический и экспертный методы.

## **9.2 Методы определения величины показателей качества**

Методы определения величины показателей качества зависят от конструкторских, технологических и эксплуатационных особенностей продукции. В машиностроении, например, применяются следующие методы:

- инструментальные, с использованием различных измерительных и контрольных приборов;
- расчетно-аналитические, путем расчета показателей и установления взаимосвязи между ними (например, определение производительности станочного оборудования по величине подачи);
- опытные, позволяющие путем испытаний установить, а в отдельных случаях и проверить, значение показателей, найденных другими методами (например, испытание автомобилей на полигоне, ускоренные испытания двигателей и т.д.);
- лабораторные, служащие для определения показателей с помощью анализов и испытаний;
- органолептические, заключающиеся в определении показателей с помощью органов чувств (например, контроль окраски, наличие царапин и т.д.);

- социальные, позволяющие определить качество путем анкетного опроса потребителей;
- балльные, позволяющие оценить отдельные показатели, не имеющие общепринятых размерностей, с помощью баллов;
- экспертные, с использованием экспертов в анкетных опросах, с целью получения более точных значений величины показателя.

Обычно одновременно применяется несколько методов для определения одного и того же показателя. Рассмотрим для примера экспертный метод оценки показателя. Допустим, число экспертов  $N$ , оценка каждого эксперта  $p_j$ .

Оценки должны быть независимы. Желательно для повышения точности оценки проводить несколько серий опросов  $m$ . Тогда окончательная оценка по всем сериям равна:

$$P_j = \sum_j^m \frac{p_j}{m} ;$$

Важное место в обеспечении высокого качества сервиса занимает применение международных стандартов управления по управлению качеством МС ИСО серии 9000:2000, преобразованные в 2001 г. в Российские национальные стандарты. Стандарты ориентированы на более полное удовлетворение ожиданий потребителей и улучшение их благосостояния, на получение дополнительной прибыли производителями качественных товаров и услуг, а также получение наибольшей выгоды всеми заинтересованными сторонами (поставщиками, рабочими и служащими предприятий, акционерами, инвесторами) и обществом в целом.

Во многих случаях наличие у предприятия сертификата на систему качества стало одним из основных условий его допуска к тендерам по участию в различных проектах. Сертификаты на систему качества широко применяются в кредитовании и страховом деле: так как его наличие свидетельствует о надежности предприятия, то предприятию часто предоставляются льготные условия кредитования и страхования.

### **9.3 Ответственность продавца (исполнителя) перед потребителем**

Наиболее серьезная ответственность продавца (исполнителя) перед потребителем предусмотрена за выпуск или продажу товаров, выполнение работ либо оказание услуг, не отвечающих требованиям безопасности. Так, ст. Уголовного кодекса РФ предусматривает, что выпуск или продажа товаров, выполнение работ либо оказание услуг, не отвечающих требованиям безопасности для жизни и здоровья потребителей, а также неправомерные выдача или использование официального документа, удостоверяющего соответствие указанных товаров, работ или услуг требованиям безопасности,

если эти действия привлекли по неосторожности причинение вреда здоровью человека, наказывается штрафом или ограничением свободы, либо лишением свободы.

Ответственность за перечисленные выше действия ужесточается в тех случаях, когда они совершены в отношении товаров, работ или услуг, предназначенных для детей в возрасте до 6 лет, которые повлекли по неосторожности причинение вреда здоровью двух или более лиц или же повлекли по неосторожности смерть человека.

Товар, реализуемый потребителю, должен непременно соответствовать составу продукта, который указан на упаковке, в противном случае производитель «вводит потребителей в заблуждение», что подпадает под действие ст. закона «О защите прав потребителей». Термины, прописанные в ГОСТах, несмотря на вступивший в силу Закон «О техническом регулировании», все еще являются обязательными. Лишь со временем компании разработают новые определения категорий продуктов. Их зафиксируют в национальных стандартах, которые заменят ГОСТы. Тогда вопросы качества будут регулироваться рынком. Утверждается, что принять участие в разработке национальных стандартов сможет любая компания-производитель. Сейчас желание назвать «шоколадом» товар, в котором содержание какао-продуктов не превышает 25%, обернется встречей с представителями Госторгинспекции. Неприятностей следует ожидать и в случае, если производитель «по привычке» указывает на упаковке соответствие тому или иному государственному стандарту, на деле его не соблюдая.

Сейчас гарантией качества для потребителя в большей степени является бренд. Прежние атрибуты качественных продуктов - сертификаты, награды, знаки качества служат опорой для маркетинговых коммуникаций.

Сейчас, когда ситуация в стране стабилизировалась, а госструктуры показали готовность к жесткому контролю, потребители снова начинают обращать внимание на соответствие ГОСТам.

Размещение на этикетке медалей и информации о победах в различных конкурсах играет ту же роль, что и ГОСТы,- позволяет потребителю положиться на мнение достойных доверия экспертов. Однако «медаль» перестала вызывать доверие у потребителей и служить знаком качества продукта.

Добровольная сертификация сразу в нескольких уполномоченных инстанциях - это способ уменьшить риски споров с потребителями и возвратов товара. Проведенные исследования показали, что потребители доверяют символам государственного контроля над качеством на упаковках медицинских, детских и прочих товаров, требования к безопасности которых априори должны быть высокими. К примеру, потребитель вглядывается в знак Ростеста, и в его голове выстраивается нужный ассоциативный ряд: государство контролирует качество продукта, оно обязано заботиться о своих гражданах, значит, к тестированию продукта относится серьезно.

## Вопросы для обсуждения

1. Назовите объекты стандартизации.
2. Назовите и охарактеризуйте номенклатуру основных групп показателей качества по характеризующим свойствам услуг.
3. Назовите особенности требований к показателям качества услуг общественного питания определяемых ГОСТ.

## Тема 10. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ УСЛУГ

### План

#### 10.1. Основные определения и понятия.

#### 10.2. Управления этапами жизненного цикла сопутствующих услуг.

#### 10.1 Основные определения и понятия.

Проблема жизненного цикла услуг (ЖЦУ) не изучалась так глубоко и качественно, как проблема жизненного цикла товаров (ЖЦТ). В результате, большинство предпринимателей рассматривали эти циклы идентичными и применяли к управлению жизненным циклом услуг методы управления ЖЦТ в неизменном виде.

**Жизненный цикл характеризуется изменением объема продаж и получаемой прибыли во времени.** Графически это можно представить в виде кривой по форме напоминающей колокол (рис.10.1).

Рассмотрим общие и отличительные черты этих циклов в применении к услугам, сопутствующим продаже и эксплуатации сложного оборудования.

Жизненные циклы товаров и услуги имеют общие черты:

1. Срок жизни товаров и услуг ограничен.
2. Жизненный цикл состоит из нескольких этапов: внедрение, рост, зрелость и спад.
3. На разных этапах жизненного цикла прибыль, которую приносит товар или услуга, различна.
4. Каждый этап требует особого подхода в области финансов, производства, сбыта и управления персоналом.



**Рисунок 10.1.** - Различия в кривых жизненного цикла товара и сопутствующих ему услуг

Жизненный цикл продукта/услуги (рис. 10.2) состоит из пяти фаз:

**Разработка продукта**— это период нахождения и формулировки идеи нового продукта. Во время разработки нового продукта его продажи находятся на нуле, а инвестиции компании растут.

**Внедрение** – медленное увеличение объема продаж, когда товар или услуга впервые поступает на рынок и только завоевывает покупателей. На этом этапе необходимо произвести затраты на техническую подготовку работников сервиса, чтобы первые же потребители услуг высоко оценили их возможности. В связи с большими затратами на разработку и рекламу прибыль в этот период минимальна или отсутствует вовсе.

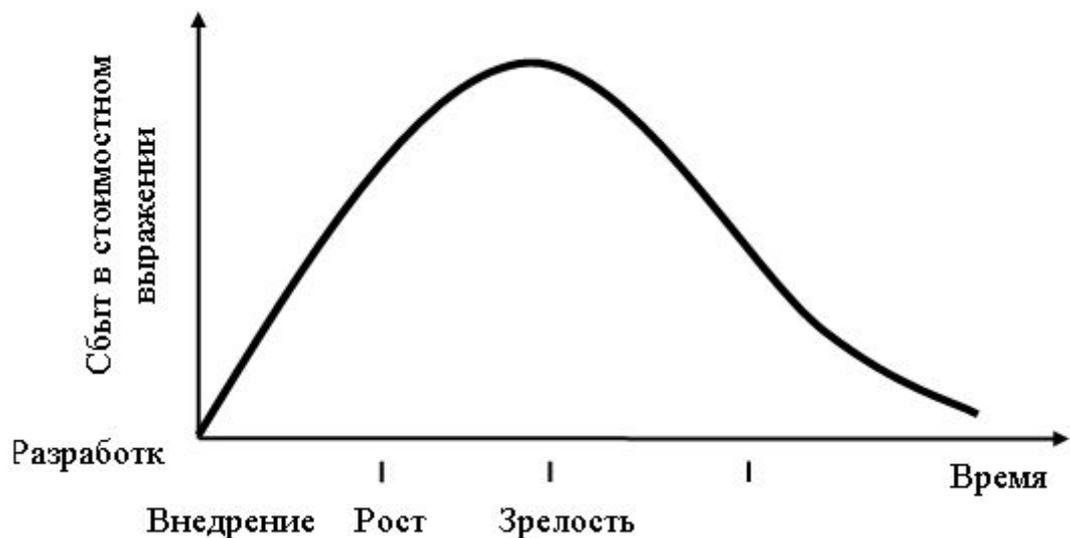
**Рост**— период признания продукта потребителями и значительного увеличения прибыли.

**Зрелость** – период замедления темпов роста объемов продаж, поскольку товар или услуга нашли признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает снижаться за счет затрат на мероприятия, проводимые с целью отражения атак конкурентов.

**Спад** – период снижения объема продаж и прибыли.

Не существует конкретной продолжительности продуктов: одни имеют короткую жизнь со стремительным ростом и падением, другие пользуются спросом долгие годы и десятилетия. Некоторые виды услуг прошли в своем развитии все стадии развития, например, обслуживание и ремонт механических, электрических и электронных печатных машинок, пейджеров. Вступили в стадию зрелости услуги по обслуживанию факсимильных аппаратов и сотовых телефонов.

Следует учесть, если создается система интегрированного управления продукцией промышленного предприятия на протяжении всего жизненного цикла, то *жизненный цикл промышленной продукции равен жизненному циклу материального изделия плюс жизненный цикл сервисных услуг.*



**Рисунок 10.2** – Схема жизненного цикла продукта/услуги

Если с первой составляющей, касающейся жизненного цикла материального изделия, все более или менее ясно, то вторая часть данной формулы вызывает определенные вопросы. Классическое понятие жизненного цикла описывает определенный период, отражающий основные этапы развития товара от момента его разработки до вывода с рынка. А жизненный цикл сервисных услуг соотносится с совокупностью жизненных фаз единицы материального товара, начиная с его проектирования и заканчивая уничтожением или, по крайней мере, прекращением его использования последним известным потребителем. Более того, мировая практика диктует производителю, чтобы он нес ответственность за организацию сервисного обслуживания не только выпускаемых, но и снятых с производства видов техники и оборудования на протяжении всего срока их службы вплоть до утилизации. В странах Европейского Союза активно обсуждается вопрос о том, чтобы законодательно возложить ответственность за утилизацию автомобилей на компании-производители.

## **10.2. Управления этапами жизненного цикла сопутствующих услуг**

Очень часто производство товаров сопровождается предоставлением услуг по его обслуживанию и ремонту.

В то время, когда товар находится на этапе зрелости, цикл сервисных услуг только начинает набирать обороты. Пик продаж товара наступает, как правило, через 2-3 года, а жизненный цикл сопутствующих этому товару услуг продлевается до 15 лет. Трактор может иметь жизненный цикл до 10 лет, а жизненный цикл услуг может длиться до 100 лет. Согласно статистике, после прекращения продажи товара, до 50% проданного оборудования и машин еще может находиться в эксплуатации и требуют обеспечения обслуживания.

Свыше 70% доходов от продажи сервисных услуг компания получает в то время, когда объем продаж оборудования пошел на спад. Данный феномен можно объяснить следующими причинами:

- эффект увеличения цен на сервисные услуги и рост цен на услуги в связи с необходимостью подготовки технического персонала;
- возможная модернизация оборудования, осуществляемая по достаточно высоким ценам;
- предоставление дополнительных видов услуг по мере физического и морального старения оборудования;
- рост затрат на покупку запчастей;
- рост затрат на ремонт с увеличением возраста оборудования.

В итоге, к тому времени, когда жизненный цикл товара будет находиться на этапе упадка, жизненный цикл услуг будет только входить в этап быстрого роста. Таким образом, **сначала предприятие получает прибыль непосредственно от продажи самого товара, а затем – от продажи сопутствующих ему услуг.**

При умелой организации сервис способен стать решающей статьёй дохода! В то же время применение к услугам методов управления ЖЦТ может вызвать негативные последствия.

Рассмотрим особенности управления на каждый из этапов жизненного цикла сопутствующих услуг.

**Этап быстрого роста.** Каждая фирма, выводящая свой товар на рынок, заинтересована, чтобы этап роста жизненного цикла товара продолжался как можно дольше. С помощью разумной сервисной политики можно добиться преимуществ перед конкурентами:

- Поддержание цен на низком уровне для завоевания рынка.
- Предоставление более длительных сроков гарантии, чем у других фирм-производителей.

При этом фирма предоставляет бесплатное гарантийное обслуживание на этапе, когда оборудование, как правило, редко выходит из строя и расходы на сервис уже заложены в стоимости оборудования. Этот метод достаточно успешно использован фирмой *Chrysler*. Она получила значительное преимущество перед конкурентами, предоставив семилетнюю гарантию на пробег семьдесят тысяч миль.

На этом этапе необходимо произвести затраты на техническую подготовку работников сервиса, чтобы первые же потребители услуг высоко оценили их возможности. Таким образом можно использовать один из самых эффективных и дешевых способов рекламы-слухи.

На данном этапе служба сервиса должна работать в тесном контакте с производителем, чтобы в случае возникновения технических неполадок изделия, вызванных заводским браком, внести в товар возможные доработки.

**Переходный период.** В этот период, когда жизненный цикл товара находится на этапе упадка, доходы от предоставления услуг еще растут. Если первый этап проходил под лозунгом «Рост продаж любыми способами», то

лозунг второго этапа «Контроль и еще раз контроль за объемом и качеством предоставления услуг!». В этот период, как правило, увеличиваются цены на услуги. С одной стороны, не следует намного поднимать цены на услуги, так как это может негативно отразиться на уровне продажи товара. С другой стороны, поскольку уровень продаж падает, фирма не может работать себе в убыток и должна поднять цены на услуги. В это время необходимо четко контролировать запасы запчастей. Если запасы растут, в то время как кривая жизненного цикла услуги прошла фазу быстрого роста, то это грозит избыточными запасами, а, следовательно, и падением прибыли.

**Этап зрелости.** На этом этапе вероятно наибольшее количество выходов из строя оборудования. Начальная стадия этапа зрелости – хорошее время для предоставления скидок на обслуживание подержанного оборудования и машин. Можно получить прибыль за счет предоставления других видов услуг.

Как правило, на этом этапе предприятие начинает оказывать услуги по модернизации оборудования, особенно, если товар пользуется популярностью и потребитель не хочет его менять, и если высок уровень выходов оборудования из строя.

**Этап упадка.** В то время, как в глазах производителя «товар уже умер», потребитель смотрит на товар с другой точки зрения. Нельзя ставить клиента в положение «обслужи себя сам».

Производство услуг в сфере послепродажного обслуживания обеспечивается в течение всей жизни изделия, причем, многочисленными субъектами. При выработке политики сервиса необходимо внимательным образом учитывать понятие продолжительности жизни и, в частности не забывать найти посредников за пределами фирмы, которые взяли бы на себя задачу технического обслуживания устаревшего оборудования.

В социально-культурной сфере некоторые услуги могут вводиться очень быстро и также быстро исчезать. Например, ночные клубы, как правило, имеют короткий жизненный цикл с более крутой кривой.

В гостиничном сервисе часто бывает и так, что некоторые отели терпят спад. Капитальный ремонт или полная реконструкция позволяют им вновь обрести утерянную привлекательность, при этом начинается новая стадия роста.

Другие сервисные продукты социально-культурной сферы могут долгое время оставаться в стадии зрелости, например, казино.

В табл.10.1 приведены развернутые характеристики каждой фазы жизненного цикла продукта.

Концепция жизненного цикла продукта полезна для описания функционирования продукта на рынке. Она является не инструментом для определения срока использования продукта, а, скорее, способом осмысления работы рынка, его среды и конкуренции, а также предвидения реакции продукта на действия рыночных сил.

**Таблица 10.1 - Характеристики фаз жизненного цикла продукта**

Характеристика	Фазы жизненного цикла			
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Продажа	Низкая	Быстрый рост	Медленный рост	Снижение
Прибыль	Незначительная	Высшие уровни	Снижение	Низкая или нулевая
Клиенты	Новаторы	Массовый рынок	Массовый рынок	Отстающие
Цена	Высокая	Низкая	Самая низкая	Разумная
Продукт	Основной	Улучшенный	Дифференцированный	Рационализированный

**Вопросы для обсуждения.**

1. Дайте определение жизненного цикла услуг.
2. Дайте характеристику фазам жизненного цикла продукта.
3. Рассмотрите концепцию жизненного цикла продукта на примере объекта социально-культурной сферы. Каким образом администрации удастся предотвратить переход продукта в стадию спада?
4. Как знание о жизненном цикле продукта может помочь менеджеру ресторана при составлении меню?

**Тема 11. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ**

**План**

- 11.1. Понятие о конкурентных преимуществах.**
- 11.2. Конкурентная окружающая среда.**
- 11.3. Выбор целевых потребителей.**
- 11.4. Стратегии создания конкурентных преимуществ.**
- 11.5. Роль стандартизации и дифференциации в выборе товарной политики.**
- 11.6. Основные подходы к осуществлению сервиса.**
- 11.7. Основные задачи системы сервиса.**
- 11.8. Виды сервиса по времени его выполнения.**
- 11.9. Виды сервиса по содержанию работ.**
- 11.10. Принципы гарантийного обслуживания.**
- 11.11. Эксплуатационные инструкции**

Процветание сервисных организаций связано как с результатом усилий по удовлетворению покупателей, так и действиями сервисной организации

по выживанию и сосуществованию со своими конкурентами, т.е. разработкой правильной конкурентной<sup>11</sup> стратегии.

**Стратегия – это поиск плана действий, предназначенного для выработки конкурентного преимущества фирмы.**

Стратегия помогает определить лицо организации, т.е. позиционирует фирму как для сотрудников, так и для потребителей. Стратегическое управление призвано обеспечить фирме выживание в долгосрочной перспективе. Конечно же, когда речь идет о выживании в рыночной конкурентной среде, не стоит вопрос о том, что фирма может владеть жалкое существование. Поэтому выживание в долгосрочной перспективе автоматически означает, что фирма довольно успешно справляется со своими задачами, принося своей деятельностью, удовлетворение тем, кто входит в сферу ее делового взаимодействия. В первую очередь, это касается покупателей, сотрудников фирмы и ее собственников.

### 11.1 Понятие о конкурентных преимуществах

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справиться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и, соответственно, взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это «наша» фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект - это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый «нашей» фирмой. Главным в этом рыночном «любовном» треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта – это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. Конкурентные преимущества отнюдь не обязательно возникают из сравнения продукта «нашей» фирмы с продуктами конкурентов. Может быть так, что на рынке нет фирм, предлагающих конкурентный продукт, тем не менее, продукт «нашей» фирмы не продается. Это значит, что у него нет достаточной ценности для покупателя или конкурентных преимуществ.

---

<sup>11</sup> Конкуренция происходит от латинского *conspicentia*, означающего столкновение, состязание.

### **Что создает конкурентные преимущества?**

Считается, что для этого есть две возможности. Во-первых, конкурентные преимущества самого продукта:

- Один вид конкурентных преимуществ – это ценовая характеристика продукта. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами. Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый.

- Второй вид конкурентных преимуществ – это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. По мере усиления конкуренции в сфере услуг организациям становится все важнее и отчетливее дифференцировать свой сервисный продукт так, чтобы потребитель это сразу оценил. В условиях жесткой конкуренции всегда существует немалый риск, что потребитель не заметит особой разницы между конкурентными вариантами и будет принимать решения исключительно в зависимости от того, какая компания предлагает самую низкую цену. Дифференциация не всегда связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет марки<sup>12</sup>.

Другими словами, при дифференциации добавляются элементы осязаемости в неосязаемую услугу, уменьшается риск, связанные с неосведомленностью покупателя, за счет хорошо обученного персонала и контроля качества.

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его положении на рынке. Достигается это за счет монополизации части рынка. В принципе, такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

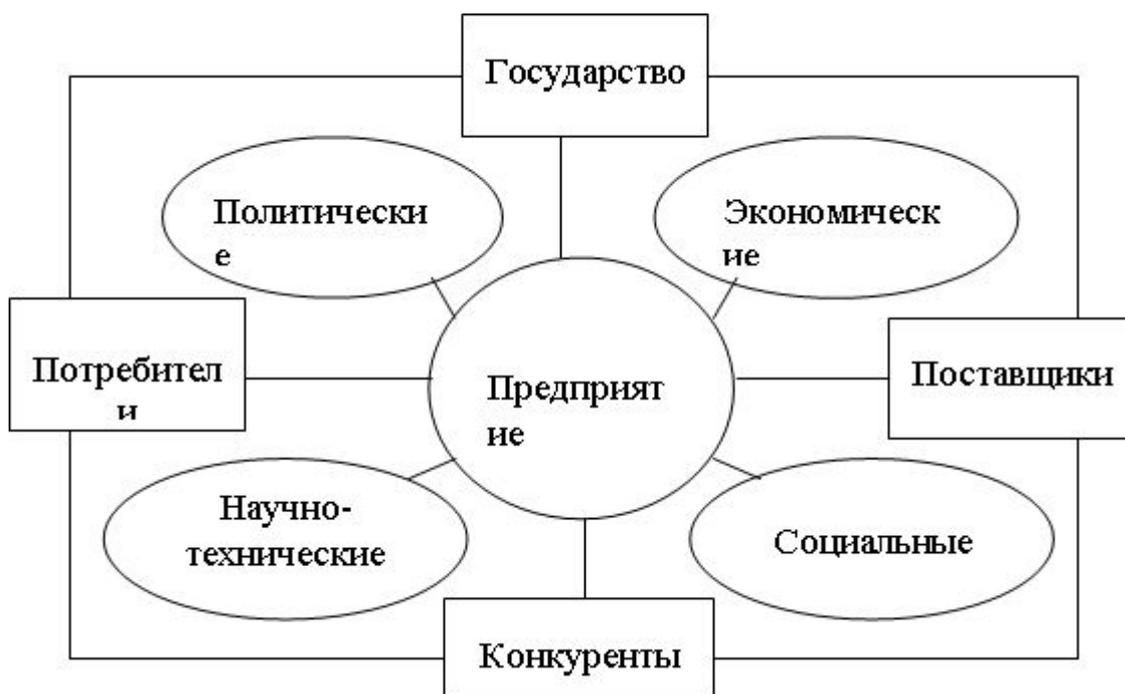
## **11.2 Конкурентная окружающая среда**

Глубокое понимание окружающей среды, в которой действует организация, является предпосылкой для разработки эффективной стратегии. Организация, которая не знает своих конкурентов и не понимает свою индустрию и правила конкуренции, не сможет выработать эффективную конкурентную стратегию.

Основные факторы внешней среды представлены на рис 11.1.

---

<sup>12</sup> Фирменная и торговая марки составляют имидж, т.е. «образ» товара, услуги, предприятия – это сумма впечатлений, которая складывается в сознании людей и связывается с конкретным товаром или услугой.



**Рисунок 11.1** - Основные факторы внешней среды предприятия

Следует отметить, что все факторы, представленные на рис. 11.1, являются взаимосвязанными, однако в каждый отдельный момент времени сила их связи может быть разной.

**Факторы внешней среды предприятия** целесообразно подразделить на факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия.

**Факторы прямого воздействия** оказывают непосредственное влияние на коммерческую деятельность предприятия. К ним относятся: государство, конкуренты, поставщики и потребители.

*Государство* выступает регулирующим фактором, оно разрабатывает промышленную политику, принимает налоговое законодательство, определяет виды налоговых льгот, осуществляет таможенный и юридический контроль, регулирование цен на энергоносители, транспортных тарифов.

Государство посредством денежной и кредитной политики может оказывать влияние на изменение соотношений и структуры инвестиционного спроса и предложения, оно определяет стратегию поведения инвесторов на рынке, проводит промышленную политику, т.е. комплекс мер, осуществляемых государством в целях повышения эффективности и конкурентоспособности промышленности страны и формирования более эффективной структуры.

*Конкуренты* могут оказывать значительное влияние на выработку стратегии предприятия, от них зависят доля данного предприятия на товарном рынке, в ряде случаев уровень цен на товары и в конечном итоге положение предприятия на рынке.

От *поставщиков* зависят цены на сырье и материалы, условия заключения контрактов купли-продажи, качество поставляемых материальных ресурсов.

Вкусы и предпочтение *потребителей*, их поведение на рынке оказывают влияние на объем сбыта продукции и величину доходов предприятия.

**К факторам косвенного воздействия** относятся политические и экономические, научно-технические и социальные.

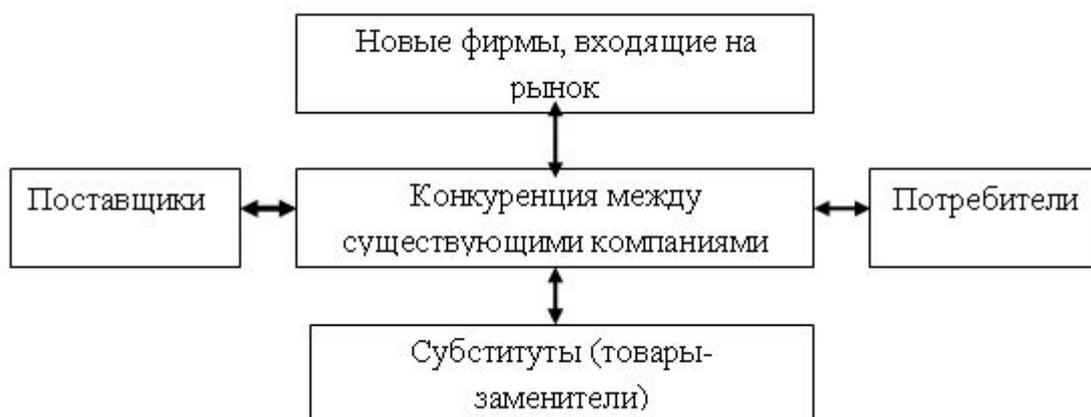
*Политические факторы* определяют политическую обстановку стабильность общества (от них зависят зарубежные инвестиции), а также отношение правительства к состоянию реального сектора экономики.

*Экономические факторы* - это темпы экономического роста, уровень занятости, платежный баланс страны, уровень инфляции. Экономическая среда оказывает активное влияние на деятельность предприятия, и оно может быть как позитивным, так и негативным, поэтому предприятие должно прогнозировать тенденции в изменении экономической среды и приспосабливаться к ним.

*Научно-технические факторы* имеют очень большое значение, так как использование их создает для предприятия дополнительные возможности развития и получения преимуществ среди конкурентов.

Учет *социальных факторов* (соотношение между высшими, средними и низшими классами, жизненные ценности людей, традиции и др.) позволяет определить специфические особенности деятельности на рынке.

Вместе с тем, анализируя конкуренцию, М. Портер выделяет пять факторов, определяющих внутреннюю привлекательность рынка или сегмента точки зрения долгосрочной прибыли: конкуренты, потенциальные участники, товары - субституты, покупатели и поставщики (рис. 11.2). Рассмотрим эти факторы.



**Рисунок 11.2** – Модель пяти сил конкуренции

**1. Существующие конкуренты.** Можно просто не обращать внимания на конкурентов. Однако знание конкурентов, их услуг и методов работы может помочь вам повысить свою конкурентоспособность даже при небольших изменениях в работе. Сравнив свои услуги с услугами конкурентов, можно определить свои конкурентные преимущества, свои позиции на рынке.

Первоначально необходимо выявить конкурентов. Другая проблема - сложно наблюдать за всеми реальными конкурентами, поэтому полезно выделять стратегические группы. Стратегическая группа - это группа фирм в отрасли, которые являются прямыми конкурентами или используют схожие стратегии деятельности на рынке. Стратегические группы могут иметь ограничивающие барьеры входа: лицензия, уникальная технология, наличие специализированной рабочей силы, и т.д. Например, в нефтегазовом комплексе сервисные стратегические группы можно выделить по типам работ: добыча, транспортировка, переработка, реализация продукции.

Для сбора информации о конкурентах используются самые разные методы, вплоть до потребления услуги в качестве клиента, поступления на работу в конкурирующую фирму, привлечения на работу сотрудника конкурирующей фирмы и промышленного шпионажа. Много информации можно почерпнуть из рекламных сообщений, проспектов, каталогов, посещений выставок, презентаций и других мероприятий, то есть следующие сведения:

- услуги, основные и дополнительные, предлагаемые конкурентами;
- используемые технологии;
- цена предлагаемой продукции;
- особенности осязаемых факторов (внешний вид офиса, наличие информации, привлекательность униформы сотрудников);
- реакция сотрудников и время получения услуги.

Особенно важно знать конкурентов, если компания только выходит на рынок или предлагает новый вид услуг. Так, например, если высока вероятность того, что очень сильный конкурент намерен переместиться в выбранную вами рыночную нишу или уже занимает ее, то, возможно, разумнее пересмотреть свое решение.

Интенсивность борьбы между существующими конкурентами может быть различной:

- Когда фирмы в отрасли имеют приблизительно одинаковый размер и ресурсы, их борьба между собой может быть жестокой и длиться очень долго, расходуя силы и средства каждой. Порой это заканчивается их слиянием и расширением доли рынка. Однако тенденция к монополизации рынка всегда невыгодна для потребителей, и для защиты их интересов в действие вступает антимонопольный комитет.

- Конкуренция в медленно растущей отрасли означает, что увеличение чьей-то доли рынка происходит за счет потери кем-то своей доли рынка, что приводит также к жестокой борьбе.

- В фрагментированной отрасли, т. е. отрасли, в которой нет фирмы, занимающей доминирующее положение или владеющей значительной долей рынка, что особенно уместно для услуг, начать дело и существовать значительно легче. В таких отраслях обычно большое число фирм маленьких и средних размеров, и ни одна не оказывает существенного влияния на практику работы. К такому типу можно отнести мастерские по ремонту

автомобилей. Для подобных организаций характерны: низкие барьеры для входа (размеры денежных и материальных затрат для начала своего дела), постоянные колебания объема продаж, никаких преимуществ размера фирмы в отношениях с покупателями и поставщиками, рост расходов, связанных с масштабами производства.

**2. Потенциальные конкуренты.** Новый участник может принести новые идеи, новую технологию и средства обслуживания, а это может означать потерю покупателей, потерю рыночной доли и уменьшение прибылей. Серьезность этого типа угрозы для организации зависит от барьеров на входе, доступа к сбытовым сетям, требования лицензирования, желания покупателей переключиться на новые технологии. Появление потенциальных конкурентов можно предвидеть, имея представления о новых достижениях науки и техники в своей области, мировых тенденциях, модных направлениях. Крупные инновации в сфере услуг встречаются довольно редко, намного чаще компании пользуются новыми технологиями, чтобы оказывать уже существующие услуги новыми методами. Поиск конкурентного преимущества часто основывается на усовершенствовании дополнительных услуг, которые окружают основной сервисный продукт и повышают его ценность. Среди возможных направлений деятельности в автосервисе можно указать:

- *При продолжительном цикле ремонта и невозможности сокращения срока обслуживания, клиенту предоставляется автомобиль фирмы напрокат. Плата за прокат не взимается, но автомобиль должен быть возвращен с тем же количеством бензина.*

- *Доставка на станцию автомобиля, который не может самостоятельно двигаться, транспортными средствами станции.*

- *Предоставление услуг непосредственно в местах нахождения автомобилей, гаражах (проверка составов отработавших газов, регулировка клапанов, продувка карбюраторов, бензонасосов), что особенно актуально перед прохождением технического осмотра.*

- *Доставка на дом запасных частей или ремонт с выездом мастера на дом для доставки автомобиля или неисправного агрегата на станцию с последующим возвращением его.*

- *Создание пунктов для обслуживания клиентов на дому и на дорогах, организация сети телефонов для вызова технической помощи.*

- *Создание пунктов аренды оборудования, инструментов.*

- *Создание сети консультационных и диагностических пунктов.*

- *Создание клубов автолюбителей определенной марки машин.*

**3. Услуги-заменители.** Заменителем услуги является другая услуга, которая выполняет ту же функцию или предлагает потребителям другие способы достижения аналогичных благ. Например, заочное обучение с помощью радиопрограмм компакт-дисков и видеокассет – это конкуренты обычных занятий в традиционном учебном заведении. Замороженный обед может быть заменителем еды в кафе, если функция компании состоит в том,

чтобы накормить. Услуги-заменители (родовые конкуренты) сокращают потенциальную прибыль, уменьшая количество потребителей.

**4. Покупатели (клиенты).** Покупатели оказывают определенное давление на фирмы посредством спроса на более низкие цены, высокое качество или большее количество дополнительных услуг.

**5. Поставщики.** Поставщики снабжают организацию различным сырьем, материалами и комплектующими изделиями, полуфабрикатами, финансами, энергетическими и информационными ресурсами. От их деятельности зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта

Поставщики, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровня специализации поставщика;
- стоимости переключения на других клиентов;
- степени специализации покупателя в приобретении ресурсов;
- концентрированности на работе с конкретными клиентами;
- важности для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков, материалов и комплектующих, в первую очередь, следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность выполнения условий поставки товара.

Поставщики могут оказывать давление посредством своих требований более высоких цен или снижения качества, поставляемой ими продукции.

Важной группой поставщиков является рабочая сила, которая может оказывать давление путем изменений условий труда, размеров его оплаты или забастовок.

На практике, для того чтобы облегчить работу по оценке конкурентоспособности, чаще всего используют сводные листы (специальные таблицы), в которых вносятся данные о производителе услуг и его основных конкурентах.

### **11.3 Выбор целевых потребителей**

Стратегия компании не может быть направлена сразу на всех потребителей, и не каждому клиенту подходят предлагаемые способы предоставления услуг. У различных клиентов бывают очень разные потребности, и они представляют разную ценность для обслуживающей

компании. Из этого следует, что необходимо выделить покупателей, которые стремятся и способны получить услугу. Это называется сегментацией. Сегментация стремится выделить группы покупателей с общими характеристиками, потребностями, покупательским поведением, используя географические, демографические (возраст, доход, уровень образования), психографические, технографические (насколько готовы и желают использовать последние технические достижения) и другие принципы (рис. 11.3).

В результате эффективного сегментирования выделяется из нескольких целевых рыночных сегментов и предпринимается все возможное для формирования постоянной клиентуры. 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).

На предприятиях, предоставляющих услуги, направленные на человека, когда клиенты становятся частью сервисного продукта, конфликты могут возникать, когда в одном месте одновременно собираются представители совершенно разных сегментов. В ресторане, славящемся тихой и романтической обстановкой, неуместны возбужденные болельщики, зашедшие отпраздновать победу своей команды, тем более хулиганы – фанатики двух соперничающих команд. Существует много способов отвадить нежелательных клиентов, так, многие шикарные рестораны, придерживаются определенных стандартов относительно одежды, ВУЗы отбирают для обучения абитуриентов с определенным уровнем знаний.

Создание унифицированной клиентуры не всегда возможно и даже не всегда желательно для фирм, работающих на рынке услуг. Два четко разграниченных сегмента могут по отдельности способствовать процветанию фирмы, но 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



**Рисунок 11.3** - Базовые критерии сегментации по Ф. Котлеру

использовании помещений, в которых предоставляется услуга, клиентами из разных целевых сегментов, благодаря чему они не пересекаются.

### 11.4 Стратегии создания конкурентных преимуществ

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ.

**1. Стратегия лидерства в цене (экономии на издержках).** Организация следует такой стратегии, если борется за то, чтобы быть производителем дешевых товаров в своей отрасли. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;

- большой объем производства, снижение издержек на единицу продукции за счет роста объема производства;
- экономия на разнообразии, предложение набора стандартных, упрощенных услуг;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- льготный доступ к сырью;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь *ценовую стратегию* создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню качества. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы.

**2 Дифференциация.** При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации предполагает создание продукта по-своему уникального, отличного от продуктов конкурентов. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта. Но важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность продукта, его новизна или уникальность имели ценность для покупателя. Обычно уникальность сопровождается увеличением расходов организации, которые приводят к увеличению цены услуги. Однако, если цена слишком высока, низкая цена конкурентов может превзойти привлекательность уникальности.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления, вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

Эта стратегия не всегда совместима с завоеванием большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Предприятиям, осуществляющим стратегии технологической или продуктовой дифференциации, *необходимо учитывать ряд проблем.*

1. Обычно в сфере делового сервиса инновации легко копируются конкурентами. Только некоторые из них, как правило, связанные с

техническими нововведениями, регистрируются на предмет преимущественного права использования в течение длительного времени.

2. Чем технически, технологически и структурно сложнее модели предложения, а также чем значительнее нововведения, заложенные в них и в процессы продвижения, реализации и производства услуг, тем большему риску подвергаются предприятия, оперируя на обусловленном рынке.

3. Выход на целевой рынок с новыми моделями предложений, не имеющих близких аналогов, требует принципиально нового подхода к маркетингу.

В отношении разработки продуктовой политики провайдеров заметим, что для новых видов услуг все проведенные ранее обследования рынка оказываются непригодными по той причине, что трудно заранее узнать у потенциальных клиентов, необходимо ли им то, чего прежде они никогда не потребляли

С коммерческой точки зрения идеальным является только то предложение, которое осуществляется по идентифицированному заказу. Поэтому, как уже отмечалось, подавляющее большинство продуцентов деловых услуг избирают именно этот путь развития. Однако дифференцированные предложения обычно дороже серийных (стандартизированных). Крупные продуценты не могут себе этого позволить. Они потому и стали крупными, что за счет массовости стандартизированного производства значительно снизили себестоимость производственно-коммерческих процессов.

**3. Специализация.** Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является *концентрация внимания на интересах конкретных потребителей*. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Создание такого продукта связано с тем, что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Такая стратегия строится на обслуживании ограниченного сегмента потенциального рынка и ставит целью удовлетворение потребностей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Тип стратегии специализации, связанный с лидерством по издержкам, может быть успешен, если организация может выделить клиентов, не требующих дорогого обслуживания. Например, госпиталь в Торонто делает операции только на паховых грыжах и принимает только тех пациентов, у которых нет сопутствующих заболеваний. Следовательно, он отбирает менее дорогостоящих в обслуживании пациентов и может устанавливать цену, которая составляет треть от стоимости этой услуги конкурентов.

## 11.5 Роль стандартизации и дифференциации в выборе товарной политики

Как и в других областях, в сервисе стандартизация является эффективным средством обеспечения совместимости компонентов, взаимозаменяемости отдельных элементов, унификации систем обслуживания, повышения надежности, обеспечения норм безопасности и экологических требований, а также единства характеристик и свойств качества в реализуемых пакетах услуг. Именно через стандартизацию услуг можно решить большую часть проблем, связанных с управлением качества.

*Объектом стандартизации* могут быть отдельные услуги, сопутствующие им материальные товары, пакеты услуг, сервис, а также те или иные процессы, которые характеризуются многократным воспроизведением или использованием.

*Стандарты* могут быть: внутрифирменными, отраслевыми, международными.

В сфере услуг о стандартизации можно говорить лишь применительно к отдельным их видам, а точнее – к отдельным технологическим процессам их производства и реализации.

Тем не менее, частично данную проблему решить можно, причем, довольно эффективно. Возможность использования в некоторых отраслях сервиса автоматизированного труда и производственных линий позволяет существенно увеличить количество стандартизированных процедур и уменьшить свободу трудно контролируемых действий персонала. Кроме того, значительно снижается трудоемкость работ.

Достижения научно-технического прогресса и постоянный поиск любых возможностей замены физического труда техникой там, где это приемлемо, стимулирует возникновение новых и развитие тех услуг, которые обеспечивают одновременно автоматизацию труда со стороны исполнителя и расширенное участие самих клиентов в процессах реализации производства и потребления.

В сфере услуг (деловых и потребительских) все шире распространяется понятие «стандарт обслуживания».

**Стандарт обслуживания** представляет собой комплекс унифицированных, строго последовательных процедур и обязательных правил обслуживания, которые направлены на обеспечение установленного уровня взаимосогласованных параметров качества производимых работ и операций.

Стандарт обслуживания является основой для разработки системы нормативных требований в сфере обслуживания и определяется целями организации. Примеров можно привести множество. Вот некоторые из них, культивируемые в передовых сервисных структурах:

- Максимальное время ожидания ответа на запрашиваемую информацию по телефону не должно превышать 2-3 минут.

- Время, отведенное на теле - диагностику (установление причины неработоспособности технических средств по телефону в послепродажном сервисе) не должно превышать 10 минут.

- По каждой жалобе и претензии деловому клиенту должен быть направлен письменный обоснованный ответ.

- Время перевода адресату безналичных сумм с расчетного счета клиента (в банковской, трастовой сферах) не должно превышать нескольких часов.

- Время, проведенное в очереди в банке не должно превышать 5 минут (иначе руководство банка Уэллс Фарго обещает внести на банковский счет клиента 5 долларов).

- Офис для приема посетителей должен быть обеспечен соответствующими удобствами и информационно-рекламными материалами.

Нормировать можно требования по обработке и оформлению документов, требования, предъявляемые к одежде и внешнему виду сотрудников.

Стандарты могут иметь совершенно конкретные значения, например, «уменьшение брака с 15 до 3%», «повышение корпоративного дохода на инвестировании до 7%» или «снижение числа несчастных случаев на каждые 100 тыс. рабочих часов», причем многие компании разрабатывают количественные показатели еженедельные, еженедельные, ежемесячные.

Нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы менеджеры и рабочие постоянно использовали их в повседневной деятельности.

Для того чтобы все сотрудники в полной мере усвоили установленные отраслевые и корпоративные стандарты обслуживания, которые они должны постоянно, в каждом конкретном случае соблюдать, используются различные системы обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала, тренинги.

Когда стандарты прямолинейны и абсолютны, менеджеры обычно осуществляют контроль сравнительно легко. Однако сравнение оказывается более сложным, когда стандарты не абсолютны и не открыты.

Стандарт обслуживания устанавливает формальные критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность любого сотрудника фирмы. Это могут быть, например такие показатели, которые можно сравнить, кстати, с правилами внутреннего распорядка. Сравнения правил внутреннего распорядка в ресторанном бизнесе и стандарты обслуживания для авиакомпании приведены в табл.11.1

**Таблица 11.1 – Правила внутреннего распорядка и стандарты обслуживания**

Правила внутреннего распорядка (в ресторанном бизнесе)	Стандарты обслуживания (для компании American Airlines)
<p>Показатели качества обслуживания</p> <p>Быстрое обслуживание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• клиента приветствуют в течение минуты после его прибытия;</li> <li>• провожают к столику;</li> <li>• при приеме заказа представляют предлагаемые блюда и напитки;</li> <li>• принявший заказ повторяет его, чтобы позднее не возникло недоразумений;</li> <li>• меню должно быть, по возможности разнообразным;</li> <li>• при наличии специальных пожеланий клиента, должна быть возможность удовлетворить их, по меньшей мере, на 90%.</li> </ul> <p>Чего ожидает гость:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ внимания персонала;</li> <li>▪ своевременного исполнения пожеланий;</li> <li>▪ командной работы, гарантирующей наилучшие результаты;</li> <li>▪ быстрого устранения недовольства и проблем;</li> <li>▪ обратной связи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• время обслуживания - 85% клиентов не должны стоять в очереди более 5 минут; в парикмахерских, наоборот, обслуживание не меньше определенного времени</li> <li>• на звонки о заказах ответ должен быть в течение 20 секунд</li> <li>• рейсы должны отклоняться от времени расписания не более чем на 5 минут</li> <li>• 85% рейсов не должны опаздывать более чем на 15 минут</li> <li>• двери должны открываться через 70 секунд после остановки самолета</li> <li>• в салоне должен быть необходимый запас свежих журналов</li> <li>• работа с жалобами претензиями - количество жалоб не должно быть больше двух в месяц на одного сотрудника, по каждой жалобе клиент обязательно должен получить ответ;</li> <li>• наличие в офисе информационно-рекламных материалов, которые бы достойно презентовали фирму (компанию) для клиентов – наличие буклетов</li> </ul>

Таким образом, стандарты обслуживания клиентов отражают:

- коммуникативные табу (жесткие и мягкие) и речевые ограничения - т.е. что можно и что нельзя сообщать клиенту, обсуждаемые и необсуждаемые темы, области охраны личных интересов клиента;
- временные регламенты контактного и дистантного (телефонного) общения;
- коммуникативное поведение в стандартных ситуативных блоках общения с позиции общекорпоративных интересов:
  - 1) презентация фирмы: что нужно сообщать о компании, чтобы подчеркнуть ее конкурентные преимущества, репутацию и статус;
  - 2) самопрезентация: как представиться клиенту, чтобы расположить его к общению, снять напряжение или негативный фон предыдущих контактов;
  - 3) коммуникативная помощь: как помочь клиенту в оформлении заказа, при покупке товара в нестандартных ситуациях в момент колебания и выбора;
  - 4) выход из зоны конфликтного общения: какие правила и вербальные ключи должны использоваться в зоне конфликтного и предконфликтного общения с учетом требования сохранения лица компании и лица клиента;
  - 5) формулирование коммуникативных табу (жестких и мягких) как основы рамочного вербального поведения.

Кроме того, стандарт может быть реализован также в правила и инструкциях, кодексах и рекомендациях.

Деятельность по стандартизации создает единый, легко узнаваемый образ, с которым связывают сервисную структуру ее клиенты.

Начальным этапом формирования стандарта обслуживания можно считать разработку фирменного стиля организации. В понятие фирменного стиля входит название организации, ее товарный знак, фирменный цвет (цвета), логотип (правила написания названия). Все атрибуты организации, включая вывески, визитные карточки, бланки, конверты, должны быть оформлены в этом стиле. Фирменный стиль распространяется и на рекламно-сувенирную продукцию организации - календари, ручки, еженедельники, папки и т.д. Систематические тренировки и обучение персонала направлены на то, чтобы все сотрудники в полной мере усвоили стандарты обслуживания, которых они должны достичь:

- определенная скорость обслуживания клиентов;
- система работы с жалобами;
- правила оплаты.

В процессе освоения стандарта обслуживания персонал знакомится с историей и современным состоянием дел на предприятии. Считается, что, усваивая стандарт обслуживания, сотрудник расширяет кругозор и осознает роль своей работы в общей стратегии предприятия.

Однако какой стратегии отдать предпочтение в производственно-коммерческой деятельности: *стратегии стандартизации* или *стратегии дифференциации* услуг решается не однозначно. Как в первом, так и во втором варианте есть свои преимущества и недостатки.

**Стандартизация технологий и предложений**, приемлемая для всех сегментов целевого рынка, является очень привлекательной целью. Однако на практике в сфере профессионального обслуживания это удается сделать довольно редко. Чаще всего к данному приему прибегают при оказании банковских и страховых услуг, услуг связи и некоторых других.

В то же время и политика дифференциации не всегда себя оправдывает, в первую очередь, с коммерческих позиций. Особенно это происходит там, где условия отраслевого или территориального рынков позволяют осуществлять частичную стандартизацию (универсализацию) технологий и предложений.

Попутно следует подчеркнуть, что в сфере обслуживания полная стандартизация невозможна в силу специфики услуг как своеобразного товара и специфики потребительской среды, поэтому речь можно вести лишь о частичной унификации.

Чтобы взвесить все «за» и «против», нужно всесторонне проанализировать недостатки и преимущества обеих концептуальных стратегий.

*Преимущества* стратегий технологической и продуктовой стандартизации в сфере обслуживания сводятся к следующему:

- снижаются затраты на реализацию и производство услуг;
- создаются условия для унификации элементов маркетинга;

- ускоряется окупаемость капиталовложений;
- повышается средний уровень качества деловых услуг и его устойчивость.

Последний аспект в сервисе имеет очень большое значение. Несмотря на специфические характеристики (неустойчивость качества), стандартизация технологий и содержания услуг, которые поддаются этому, позволяет создать некую систему обеспечения качества и, в связи с этим, давать клиентам твердые гарантии.

К *недостаткам* стратегий стандартизации в сервисе относят:

- неполное использование (по сравнению с дифференциацией) потенциальных возможностей целевых рынков с точки зрения удовлетворения индивидуализированных потребительских ожиданий;
- снижение порога привязанности клиентов, а значит осложнение процесса удержания заказчиков;
- недостаточно гибкая реакция на меняющиеся рыночные условия.

Для крупных и некоторых средних специализированных сервисных структур, ориентированных в разной степени на массовое обслуживание клиентов, более выгодной, как правило, является стратегия стандартизации. Для большинства же средних узкоспециализированных структур, наоборот, более приемлемы стратегии широкой дифференциации, но в рамках своего профильного направления.

На локальном уровне наблюдаются устойчивые тенденции стандартизации.

На практике использование в товарной политике стратегий стандартизации, дифференциации или их сочетания зависит от корпоративной политики сервисной структуры, конкретных условий деятельности, но главное самих услуг и их способности подвергаться унификации и модификации. От этого зависит уровень экономической эффективности обслуживания клиентов на целевом рынке, его объем, уровень и стабильность качества.

## **11.6 Основные подходы к осуществлению сервиса**

Сегодняшний «промышленный» мир – это жесточайшая конкуренция фирм и предприятий в производстве и сбыте продукции. В последние годы на первый план в борьбе за потребителя вышли такие факторы как «пред- и послепродажное обслуживание». Совокупность услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции, становится основным условием конкурентоспособности фирм. Это особенно заметно в отношении высокотехнологичного оборудования, покупатели которого сопоставляют предложения конкурентов исходя из полной стоимости приобретаемого изделия, включая условия его эксплуатации, износа и обновления.

Попытаемся описать основные подходы к осуществлению сервиса, используя классификацию иностранных авторов:

- **Негативный подход.** При данном подходе производитель рассматривает проявившиеся дефекты изделия как случайно возникшие ошибки. Сервис рассматривается не как деятельность, добавляющая потребительскую стоимость продукта, а, скорее, как излишние расходы, которые нужно поддерживать как можно меньшими.

- **Исследовательский подход.** В организационном отношении этот подход во многом похож на предыдущий. Но в отличие от него акцент делается на внимательный сбор и обработку информации о дефектах используемой продукции для улучшения в дальнейшем ее качества. Этот подход больше опирается на выяснение причины возникновения дефекта, нежели на ремонт самого изделия.

- **Сервис как хозяйственная деятельность.** Сервис может быть серьезным источником прибыли организации, особенно если продано большое количество изделий и систем, которые уже находятся в послегарантийном периоде. Любое совершенствование продукта в направлении увеличения надежности ограничивает доходы от сервиса. Но, с другой стороны, создает предпосылки для успеха в конкурентной борьбе.

- **Сервис - обязанность поставщика.** Сервис должен обеспечиваться тем звеном канала распределения, который наиболее близок к потребителю. Обязанности производителя исчерпываются поставкой оговоренных запасных частей и помощью в рамках гарантийного срока. Сервисная скидка - это очень часто используемое решение для организаций, придерживающихся данного подхода.

- **Сервис - обязанность производителя.** Этот подход основан на том, что на изделии указана марка производителя и только он может обеспечить полный и качественный сервис.

- **Ограниченная ответственность.** Согласно этому подходу, производитель и поставщик имеют обязанности по техническому обслуживанию до окончания гарантийного периода. После этого сервис осуществляется независимыми фирмами.

- **Сервис - средство в конкурентной борьбе.** Усилия фирм, которые придерживаются данного подхода, направлены не только на организацию образцового сервиса. Очень большое внимание уделяется наблюдению за изделием в эксплуатации. Специалисты по сервису обязаны периодически посещать потребителей независимо от того, поступил ли сигнал о возникших проблемах. Отдельные фирмы используют даже бесплатную замену узлов на более современные, разработанные производителем после покупки соответствующей машины. Цель - делом убедить потребителя, что в будущем при возникновении необходимости покупки нового изделия товарной гаммы соответствующего производителя или поставщика он не должен вообще задумываться о каком-либо ином выборе.

- **Цель - оптимальное качество.** При этом подходе внимание направлено на исследование реальных потребностей и условий потребителей

и на приспособление к ним технико-эксплуатационных показателей продукции. Сервис рассматривается как важный источник информации о том, почему появилась неисправность и что нужно для усовершенствования продукции, чтобы в будущем этого не случилось.

- **Социально-экономический подход.** Невнимание производителя к проблемам сервиса оценивается потребителями как грубое пренебрежение их интересами. А проведение, например, рекламной кампании с акцентом на организацию и качество сервиса может создать впечатление о том, что сама продукция не очень качественная. Обычно ищут вариант, при котором на производителя (поставщика) возлагается ответственность за освобождение потребителя от всяких забот по поводу поведения изделий в эксплуатации.

### 11.7 Основные задачи системы сервиса

Сервисное обслуживание современной промышленной продукции включает ряд элементов, отражающих жизненный цикл изделия с момента его изготовления до момента выбытия из потребления или, по крайней мере, прекращения использования последним известным потребителем (рис.13.1).



**Рисунок 11.2** – Сервисное обслуживание по всему жизненному циклу

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими устойчивыми тенденциями:

- возрастание сложности промышленных изделий и появление дополнительных требований к квалификации кадров эксплуатационников, к качеству проведения ремонтных и обслуживающих работ;
- быстрое моральное старение техники, что приводит к необходимости проведения его модернизации;
- повышение требований к качеству работы техники;
- истощение источников естественных ресурсов и возрастание роли вторичных ресурсов;
- выходящие на рынок сервисные службы и вообще специалисты по сервису являются основным источником информации, необходимой для создания идей новых товаров и модификаций уже производимых.

В последнее время производители столкнулись с конкуренцией, в основе которой лежит не преимущество произведенного товара, а дополнительные услуги, консультации для клиентов и прочие ценимые людьми вещи. Например, для предприятия, применяющего последние технологические достижения, существенную часть сервисного сопровождения продукции представляет обучение потребителей, так как без обучения клиента не могут быть использованы в полной мере функциональные качества изделия.

Анализ деятельности компаний, занимающихся производством компьютерного оборудования, показал, что удельный вес доходов от послепродажного обслуживания в товарообороте составляет от 17 до 30 %. Средний уровень прибыльности этой деятельности превышает 20%, т.е. равен или превышает уровень прибыльности от продаж. Таким образом, сервис и гарантийное обслуживание становятся неотъемлемыми элементами товарной политики.

В основные задачи системы сервиса входит:

- Консультирование потенциальных покупателей перед приобретением изделий данного предприятия, позволяющее им сделать осознанный выбор.
- Подготовка персонала покупателя или его самого к наиболее эффективной и безопасной эксплуатации приобретенной техники.
- Передача необходимой технической документации.
- Предпродажная подготовка изделия во избежание малейшей возможности отказа в его работе во время демонстрации потенциальному покупателю.
- Доставка изделия к месту его эксплуатации таким образом, чтобы свести к минимуму вероятность его повреждения в пути.
- Приведение техники в рабочее состояние на месте эксплуатации (установка, монтаж) и демонстрация его покупателю в действии.
- Обеспечение полной готовности изделия к эксплуатации в течение всего срока нахождения его у потребителя.
- Оперативная поставка запасных частей и содержание для этого необходимой сети складов, тесный контакт с изготовителем запасных частей.

- Сбор и систематизация информации о том, как эксплуатируется техника потребителем (условия, продолжительность, квалификация персонала и т.д.) и какие высказываются при этом жалобы, замечания, предложения.
- Участие в совершенствовании и модернизации потребляемых изделий на основе анализа полученной информации.
- Сбор и систематизация информации о том, как ведут сервисную работу конкуренты, какие новшества они предлагают клиентам.
- Формирование постоянной клиентуры рынка по принципу: «Вы покупаете наш товар и используете его, мы делаем все остальное».

### 11.8 Виды сервиса по времени его выполнения

По временным параметрам сервис разделяется на **предпродажный** и **послепродажный**, а послепродажный в свою очередь – на **гарантийный** и **послегарантийный** по чисто формальному признаку: бесплатно (в первом случае) или за плату (во втором) производятся предусмотренным сервисным перечнем работы. Формальность здесь проявляется в том, что стоимость работ, запасных частей и материалов в гарантийный период входит в продажную цену или стоимость иных (послегарантийных) услуг.

**Предпродажный сервис** связан с подготовкой изделия к представлению потенциальному или реальному покупателю. Предпродажный сервис всегда бесплатен. Его можно разбить на два вида деятельности: *информирование* покупателей и *подготовка* изделия к демонстрации потенциальному покупателю.

При закупке сложного оборудования послепродажное обслуживание изделий является одним из основных критериев выбора продавца потребителем. В таких отраслях, как производство электронно-вычислительной техники, автоматического оборудования для легкой промышленности и средств дальней связи отмечается постоянный рост доходов от послепродажного обслуживания.

**Послепродажный сервис** делится на *гарантийный* и *послегарантийный* по чисто формальному признаку: бесплатный – гарантийный и за плату – послегарантийный. Расширение гарантийных обязательств, получивших наибольшее распространение в автомобилестроении, заставляет производителей предусматривать значительные расходы на текущий ремонт в гарантийный период, включая их в продажную стоимость товара или в иные послегарантийные услуги.

Сервис в *послепродажный период* охватывает принятые виды ответственности, зависящие от продукции, заключенного договора и политики конкурентов:

- доставка, монтаж, регулировка, приспособление изделие к существующим условиям труда и запуск его в эксплуатацию;
- обучение работников правильной эксплуатации;

- проведение курсов для клиентов по обслуживанию оборудования.
- осуществление при необходимости ремонта,
- поставка запасных частей.
- наблюдение за изделием в процессе эксплуатации;

Широко распространено «смешанное обслуживание». При этом возможен учет пожелания потребителей при разработке новых типов оборудования, заключение договора «товар – услуги», разрешение проблем финансирования.

Так *General Electric* не только продает и устанавливает дорогостоящее рентгеновское оборудование в больнице, но и берет на себя ответственность по обучению больничного персонала их использованию.

Корпорация *McKesson*, крупный поставщик медикаментов, помогает независимым фармацевтам в организации систем складского и финансового учета, работе с компьютерными формами заказов.

Покупатели крупногабаритного оборудования ожидают от продавца услуг по их установке. Компания *IBM*, например, предпочитает доставлять на место и устанавливать все приобретенное оборудование. Более того, фирма никогда не отказывается от установки оборудования на новом месте в случае передислокации ее клиентов.

Иногда условия эксплуатации техники не позволяют допустить возможности ее простоя на период ремонта (медицинское оборудование по обеспечению жизненных функций больного или аналитическое оборудование, контролирующее параметры непрерывного технологического процесса). В этом случае с момента его запуска в эксплуатацию осуществляется постоянное *техническое обслуживание*. Развитие договоров о техническом обслуживании по заранее оговоренным тарифам позволяет предприятию обеспечивать себе регулярные доходы в течение всего времени существования связи между клиентом и поставщиком, а не только в послегарантийный период.

Для его осуществления покупатель товара заключает договор на предоставление дополнительных услуг, на техническое обслуживание и т.п. Как правило, это не только непосредственный ремонт, но и разного рода осмотры, проверки в необходимых сочетаниях, определяемых временем, прошедшим с начала эксплуатации и последнего технического обслуживания.

Более подробная информация об основных вариантах организации системы сервиса, структурах службы сервиса и характеристика фирменного сервиса приведены в теме 14.

## 11.9 Виды сервиса по содержанию работ

Тенденции последнего времени показывают, что все большее значение в сервисе играют интеллектуальные услуги, а не чисто технические работы. Отсюда происходит деление сервиса по содержанию работ:

- *жесткий сервис* – включает в себя все услуги по поддержанию работоспособности, безотказности и заданных параметров работы (выполнение нормативов, регламентирующих выполнение услуги);

- *мягкий сервис* – включает комплекс интеллектуальных услуг, связанных с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, а также с расширением сферы полезности товара для него (например, индивидуальные консультации для фермера по вопросам обработки именно его участка);

- *прямой сервис* – обеспечение производителю максимума возможного от товара в любой ситуации, т.е. включает жесткий и мягкий сервис;

- *косвенный сервис* дополняет прямой сервис. Косвенный сервис не связан с проданным товаром, оказанной услугой, а нацелен на поддержание хороших взаимоотношений с потребителем, например, дилер приглашает жену фермера на бесплатные курсы бухгалтеров, организованные специально для жен фермеров. Это не имеет прямого отношения к покупке трактора, но клиенту это полезно и приятно. Таким образом, косвенный сервис сложными путями также вносит вклад в успехи фирмы.

### 11.10 Принципы гарантийного обслуживания.

Известно, что к любому технически сложному товару или услуге при продаже автоматически прилагаются гарантии.

Гарантийное обслуживание осуществляется в рамках документального поручительства фирмы-производителя или продавца товара на выполнение в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателя. Гарантийное обязательство призвано подтвердить покупателю условия качественного послепродажного обслуживания приобретенного товара.

*Гарантия служит защитой для потребителя.* Если репутация торговой марки на рынке укрепилась недостаточно, эксплуатационная гарантия является важным фактором, обеспечивающим потребителям качество товара при его эксплуатации в течение оговоренного срока.

*Гарантия служит защитой для продавца.* Гарантийные обязательства обычно содержат определенные условия эксплуатации, что позволяет производителю защитить себя от необоснованных ожиданий потребителя, от неправильного использования ее товара, от злого умысла. Срок предоставления гарантии, как правило, охватывает период, когда неисправности в работе бывают наиболее редко, и расходы фирмы в этот период - минимальны.

Предоставляя **ограниченную гарантию** (антигарантию) некоторые фирмы уходят от ответственности, если их товар не функционирует должным образом. Ограниченная гарантия служит фактически только для защиты продавца, отвергает даже имитацию служения интересам потребителей.

Пример антигарантии «Вскрытие данного пакета программного обеспечения означает ваше согласие со всеми нижеследующими условиями.

Если вы с ними не согласны, вам надлежит срочно вернуть пакет не открытым, и вы получите полное возмещение его стоимости». В данном случае **ограниченная гарантия** предусматривает использовать программное обеспечение «как есть» и весь риск, связанный с качеством и эксплуатацией данной программы ложится на покупателя. При обнаружении в программе неполадок потребитель, а не фирма-производитель понесет все расходы, связанные с необходимым обслуживанием, ремонтом и регулировкой.

Этот пример показывает, каким образом некоторые фирмы отказываются выполнять претензии потребителей.

**Гарантия может использоваться в качестве способа конкурентной дифференциации товара.** Стратегия современной гарантии заключается в повышении контроля качества и улучшении конструкции товара.

Гарантия устранения любой неисправности оборудования в течение 72 часов в свое время позволила фирме *Caterpillar* закрыть американский рынок тяжелых строительных машин для японской аналогичной техники.

В арсенале средств конкурентной борьбы французской фирмы *Moultex* - гарантии ремонта любой сложности в течение 48 часов и вне зависимости от причины поломки.

Причиной, по которой положение фирмы *Chrysler* значительно улучшилось в начале 80-х годов, стало введение пятилетней гарантии для автомобилей на пробег 50 тыс. миль. Такая гарантия была значительно лучше, чем у других фирм-производителей, которые давали ее лишь на 12 месяцев с пробегом автомобиля 12 тыс. миль. Потребители поверили, что фирма могла предоставить такую гарантию только потому, что «ее автомобили – самые лучшие в Америке».

Таким образом, образовалась связь между гарантией и качеством.

### 11.11 Эксплуатационные инструкции

Забота о потребителе подразумевает повышенное внимание ко всякого рода мелочам. Одной из таких мелочей является предоставление потребителю понятной инструкции по эксплуатации товара. Тщательно разработанные и хорошо поданные потребителю инструкции повышают качество эксплуатации, а, следовательно, и качество самого товара. Успех или неудача нового товара на рынке может быть напрямую связана с тем, насколько он доступен в использовании и насколько корректна инструкция по его эксплуатации. В связи с этим фирма *Ferguson* при продаже тракторов в Индии выпускает руководство по эксплуатации на одиннадцати наиболее распространенных языках этой страны.

Чтобы товар был успешным, нужно свести к минимуму видимую потребителю сложность. Чем сложнее товар, тем меньше вероятность его успеха. Непризнание этого факта является крупной тактической ошибкой.

Особое внимание уделяется инструкции по безопасности обращения с товаром. Ее нередко выполняют в виде карикатур, так как они лучше запоминаются.

Если плохие инструкции по эксплуатации приводят к неправильному использованию товара и, как результат, к плохому качеству его работы, то, как бы превосходны ни были его составные элементы или материалы, из которых он изготовлен, пострадает общее восприятие качества самого товара.

Однако наличие качественной сопроводительной информации играет важную роль не только на рынке потребительских товаров. Представители Аэрофлота заявил, что одной из причин, вызвавших негативное отношение к самолетам «ИЛ-96», было то, что эта машина крайне неудобна в обслуживании. Например, если перечень неисправностей и инструкции по устранению для «Boeing» представляют собой фолиант толщиной в семь сантиметров, то аналогичный документ для «Ил-96» насчитывает всего несколько страничек. Как его ремонтировать, механики должны догадываться сами.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе?
2. Что создает конкурентные преимущества?
3. Дайте характеристику конкурентной окружающей среде.
4. Каким образом выбрать целевых потребителей?
5. Дайте характеристику стратегии лидерства в цене.
6. Дайте характеристику стратегии дифференциации.
7. Дайте характеристику стратегии специализации.
8. Какова роль стандартизации и дифференциации в выборе товарной политики?
9. Чем обусловлено возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей?
10. Назовите основные задачи системы сервиса?
11. Дайте характеристику видам сервиса по времени его выполнения.
12. Какова роль технического обслуживания в поддержании оборудования в работоспособном состоянии?
13. Дайте характеристику фирменному сервису.
14. Каковы основные принципы гарантийного обслуживания?

## Тема 12. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

### План

- 12.1. Назначение технического обслуживания и ремонта.
- 12.2. Эволюция организации технического обслуживания и ремонта.
- 12.3. Запасы запасных частей.
- 12.4. Резервные мощности.
- 12.5. Предупреждающий подход.
- 12.6. Политика технического обслуживания.
- 12.7. Структура службы сервиса и фирменный сервис.

### 12.1 Назначение технического обслуживания и ремонта

Наличие и правильное функционирование оборудования обеспечивают любое производство и большинство услуг. Отказ оборудования может привести к снижению объемов выпуска, потере расположения покупателей, пустой трате материалов и простою мощностей из-за ненормальной работы, а в критических случаях - к травмам и даже смерти.

Все эти последствия влекут за собой большие расходы. Подсчитать их несложно, хотя величина зависит от сложности ситуации. Остановка одного станка в серийном производстве будет, конечно, причинять неудобство, но вряд ли существенно скажется на графике работы из-за наличия относительно больших запасов, в то время как такая же поломка в среде «точно-вовремя» - приведет к полной остановке производства. Точно так же отказ двигателя на грузовике, перевозящем хлеб, представляет собой менее серьезную неисправность, чем поломка на пассажирском авиалайнере.

Правила технического обслуживания де-факто существуют во всех организациях, поскольку отказы происходят всегда и их приходится устранять. Чем больше у организации оборудования, чем выше потери в случае неисправности, чем больший уровень безопасности должен соблюдаться, тем полезнее будет такая политика. Регулярное и правильное техническое обслуживание продлевает срок службы техники, а ключом к успешному техническому обслуживанию является своевременное выполнение четко спланированного графика соответствующих работ.

. С одной стороны, эта сфера зачастую практически неподконтрольна руководству. Предприятиям не хватает объективной информации о состоянии оборудования, никогда не известно, когда и где будут простои, сколько времени и средств потребуется на устранение тех или иных неисправностей. Кроме того, ремонты часто проводятся нерегулярно и в пожарном режиме, во время планово-профилактических работ не предупреждаются будущие поломки, а устраняются уже произошедшие. С другой стороны, техобслуживание и ремонты - сфера второстепенная,

поэтому даже если у руководства и появляется желание навести в ней порядок, то обычно из-за обилия более важных дел до этого просто не доходят руки.

Однако слабая организация сферы техобслуживания и ремонтов имеет куда более опасное следствие - значительное отставание многих предприятий в производственной эффективности. На многих крупных промышленных предприятиях, расположенных в странах бывшего СССР, коэффициент эффективности использования оборудования (КЭИО; доля времени, когда оборудование полноценно работает) значительно ниже, чем в развитых странах. По обобщенным оценкам, КЭИО российских металлургических предприятий составляет 55-60%, тогда как в развитых странах этот показатель достигает 80-85%. Длительные и непрогнозируемые простои, нечеткость организации ремонтной деятельности, отсутствие необходимых запчастей - все это приводит к снижению объемов производства и качества продукции.

## **12.2 Эволюция организации технического обслуживания и ремонта**

Существует два основных подхода к техническому обслуживанию и ремонту: реакционный и профилактический.

**Реакционный подход** к техническому обслуживанию состоит в следующем: не вмешиваться, пока не сломается – это самый очевидный и распространенный, но в то же время самый «отсталый» подход.

Очевидно, что реакционный подход неприменим к системам, в которых безопасность имеет критическое значение. Во всех остальных случаях выбор метода технического обслуживания определяется относительной величиной издержек.

Отказ оборудования приводит к следующим затратам:

- ◆ затраты в виде потери части производственной мощности;
- ◆ затраты в виде потери материалов: в виде повреждения, если поломка значительная, в виде увеличения отходов, если поломка приводит только к ухудшению работы или в случае вынужденного хранения скоропортящихся продуктов;
- ◆ затраты, связанные с изменением план-графиков, чтобы остальные производственные участки могли работать;
- ◆ стоимость ремонта;
- ◆ стоимость хорошего расположения, если поломка затрагивает покупателей.

Помимо этого, вывод станка из эксплуатации для ревизии также связан с потерями, включая:

- ◆ затраты в виде потери производственной мощности во время ревизии;
- ◆ затраты на проведение ревизии;
- ◆ стоимость оставшегося срока полезного использования замененных компонентов.

Малые масштабы деятельности не требуют планирования, однако большие масштабы производства могут нуждаться в системах обеспечивающих работоспособность машин и механизмов вместе с налаженной системой поставок запчастей.

### 12.3 Запасы запасных частей

Затраты на хранение запчастей будут выше, чем на хранение основных и вспомогательных материалов, потому что расходы в связи с устареванием в данном случае будут больше. Второе отличие касается потерь в случае дефицита, то есть отсутствия необходимой запасной части в запасе. Это напрямую связано с потерей производственной мощности на время, пока доставят нужную деталь. Поэтому если к запасным частям будут применяться традиционные методы управления запасами, сначала нужно произвести новый расчет затрат. Некоторые поставщики оборудования предлагают альтернативу: они гарантируют доставку необходимых запчастей с определенным уровнем сервиса в течение короткого периода времени - как правило, за 24 часа. Выбор этого варианта, опять же, определяется расходами. Не перевесят ли потери в связи с суточным простоем затраты на хранение запасных частей в запасе?

В таких отраслях как авиаперевозки, вопрос хранения запчастей приобретает особое значение. Самый простой способ вернуть в строй самолет со сломавшимся двигателем - это поставить новый. Стоимость запасного двигателя, конечно, велика, но простой лайнера в ремонте обходится не дешевле. Авиакомпании не применяют классическую теорию управления запасами; вместо этого они тратят значительные средства на разработку специальных *имитационных моделей* для оптимизации хранения основных комплектующих для ремонта.

### 12.4 Резервные мощности

В критических сферах любые задержки могут быть недопустимы, поэтому следует в той или иной форме предусматривать резервные запасы. На производстве это обычно означает наличие избыточных мощностей. Если известно, что для работы нужно шесть токарных станков, закуплено может быть семь, так что в случае поломки сразу найдется замена. Этот подход обладает двумя недостатками: во-первых, затраты на содержание дополнительного оборудования, во-вторых, риск одновременных поломок, когда из строя выходит сразу несколько станков. Никакое количество резервных мощностей не дает 100 % гарантии непрерывной работы. Если вероятность отказа одного станка равна 0,01 (1 %), то вероятность отказа сразу двух станков составит 0,012 (1 из 10 000), трех - 0,013 (1 из 1 000 000) и так далее. Риск заметно снижается, но никогда не равен нулю. Примером такого подхода служат учреждения, где активно используются компьютеры (банки, строительные ассоциации и другие) - у них имеются так называемые

«горячие резервы». Снизить затраты, которые в данном случае огромны, можно путем субподряда, поручив резервирование третьей стороне, у которой одна система может быть готова поддержать нескольких клиентов.

При разработке систем, в которых безопасность имеет критическое значение, может применяться *дублирование*.

Резервирование мощностей применяется не только при реакционном подходе к техническому обслуживанию, но и при предупреждающем тоже, поскольку внезапные поломки возможны и там, и там.

## 12.5 Предупреждающий подход

Более дальновидное **плановое обслуживание** нацелено на предотвращение неисправностей и потому предполагает планово-профилактические ремонты. Если, скажем, на заводе практикуется реакционный подход, то постоянно ломающийся в одном и том же месте насос будут раз за разом быстро чинить, не пытаясь детально разобраться в причинах повторяющихся сбоев. С тем же насосом на предприятии, где предпочитают плановое обслуживание, поступят иначе: заметив, что он ломается, например, каждые три месяца, его будут регулярно чинить до наступления предполагаемого срока выхода из строя. Такой подход экономически выгоден: для профилактического ремонта нужно гораздо меньше времени и ресурсов, чем для исправления непредусмотренных поломок, ведь в этом случае можно точно рассчитать потребность в запчастях и рабочей силе и спланировать время ремонтников так, чтобы оборудование простаивало как можно меньше.

Понятно, что различные узлы и агрегаты изнашиваются неравномерно и процесс накопления неисправностей носит вероятностный характер. В принципе невозможно точно определить момент отказа того или иного конструктивного элемента. Во всех расчетах он прогнозируется как ожидаемое среднее значение, которому соответствует рассеяние истинной величины. При планово-предупредительной системе технического обслуживания и ремонта некоторые узлы и агрегаты, снимаемые с машин и отправляемые в ремонт, еще имеют остаточный ресурс, и его неиспользование приводит финансовым потерям.

Под *системой технического обслуживания и ремонта (СТО и Р)* согласно ГОСТ 18322-78 понимается *совокупность взаимосвязанных средств, документации и исполнителей, необходимых для поддержания и восстановления качества машин, входящих в систему*.

Под *планово-предупредительной системой обслуживания и ремонта* понимается совокупность взаимосвязанных средств, документации и исполнителей, необходимая для поддержания и восстановления качества машин путем диагностирования, обслуживания и ремонта. В эту совокупность входит большое число элементов: **основные средства ТО и ремонта** (ремонтно-обслуживающая база); **оборотные средства** (запчасти и материалы); **исполнители** (ремонтные рабочие и ИТР); **технологические**

**регламенты** (нормативно-техническая документация); **передвижное технологическое оборудование** и непосредственно **техника** для ТО и ремонта.

*Жесткая система* плановых профилактических ремонтов - это проведение регулярной и весьма трудоемкой разборки всего оборудования, которая должна проводиться через определенные промежутки времени. В ходе каждого капитального ремонта значительная часть деталей и узлов оборудования ремонтируется или заменяется новым, что, казалось бы, значительно повышает безопасность оборудования. Экономические аспекты при этом во внимание не принимаются. Как показала практика, использование такого подхода сокращает период эффективной эксплуатации оборудования в результате его длительных простоев. При этом максимальной безопасности работы оборудования данный вид ремонта не обеспечивает. Было установлено, что время работы отдельных агрегатов и систем, имеющих разные конструкции, принципы действия и условия эксплуатации, должно быть различным. Для большинства агрегатов и элементов устанавливаются индивидуальные сроки эксплуатации, и потому значительно практичнее производить капитальный ремонт и замену отдельных агрегатов поэтапно. Такой метод ремонта известен под названием *«прогрессивный ремонт»*. В этом случае усилия по улучшению экономики обслуживания оборудования и сокращению эксплуатационных расходов в целом направлены на увеличение интервалов времени между ремонтами тех или иных агрегатов оборудования, т. е. на увеличение ресурса работы агрегатов. Решение о продлении ресурса часто основывается на опыте эксплуатации оборудования подобного типа.

Считается, что безопасность и надежность работы оборудования тесно взаимосвязаны, уровень надежности агрегата понижается с увеличением времени его эксплуатации, и имеется фиксированное время, по достижении которого агрегат (деталь) становится непригодным для дальнейшей эксплуатации. Данное положение основано на том, что даже самая эффективная система обслуживания не может обеспечить надежность выше того уровня, который был заложен в конструкцию агрегата производителем.

*Эксплуатация «по состоянию»* основана на возможности проведения тщательного и своевременного контроля за реальным техническим состоянием конкретных агрегатов и систем оборудования, что позволяет эксплуатировать его без установления ресурса до появления признаков опасного снижения надежности. Такой подход реализуется применительно к агрегатам и узлам, техническое состояние которых может быть определено с помощью соответствующих средств и методов контроля, исключая их разборку.

Таким образом, если при эксплуатации «по ресурсу» роль главного фактора в обеспечении надежности и безопасности работы оборудования играет *величина установленного ресурса*, то при обслуживании «по состоянию» эти функции почти полностью перекладываются на систему *диагностики и контроля состояния*.

При эксплуатации «по ресурсу» и при обслуживании «по состоянию» ремонтные работы носят профилактический характер, так как проводятся до возможного отказа в работе оборудования. Практика показывает, что ряд узлов и элементов практически любого типа оборудования имеет высокий уровень надежности и отказы не вызывают опасных последствий благодаря наличию резервирования и другим конструктивным или функциональным особенностям. Для таких изделий отпадает необходимость не только в установлении ресурса, но и в проведении трудоемких периодических техосмотров. Их эксплуатация может осуществляться по принципу «до отказа». Реализация этой концепции требует наличия эффективной системы сбора и анализа сведений о надежности узлов и деталей оборудования, для которых задается предельно допустимый уровень отказов.

В общем виде формы организации и виды ремонтного обслуживания можно понять из блок-схемы, обобщенной В.В. Кулибановой (рис.12.1).

Рассмотрим кратко лишь основные моменты организации ремонтных работ послепродажного обслуживания, а не самой технологии ремонта.



Рисунок 12.1 – Формы организации и виды ремонтного обслуживания

Ремонтному производству присущи те же закономерности развития частного и единичного разделения труда и формы - концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование, что и основному производству.

В современной экономической науке утвердилось мнение о существовании трех видов специализации: предметной, поддетальной и технологической. Большинство экономистов считают, что ремонтному производству присущи все три вида специализации.

Ремонтные заводы, ремонтные цеха и участки предприятий выполняют различные виды работ и услуг. В них осуществляется производственный процесс, хотя и не создаются новые материальные ценности. В зависимости от однородности выполняемых работ и услуг отдельные ремонтные процессы относятся к различным видам специализации.

Система планового технического обслуживания и ремонта оборудования предусматривает широкое применение:

- обезличенного метода ремонта;
- необезличенного метода ремонта;
- агрегатного метода замены изношенных элементов;
- методов рассредоточенного проведения капитального ремонта.

*Обезличенным* методом ремонта называется метод ремонта, при котором не сохраняется принадлежность восстановленных частей к определенному экземпляру оборудования.

*Необезличенный* метод ремонта – метод, при котором сохраняется принадлежность восстановленных составных частей к определенному экземпляру оборудования.

*Агрегатный метод* ремонта представляет собой обезличенный метод ремонта, при котором неисправные агрегаты заменяются новыми или отремонтированными. Здесь под агрегатом понимается сборочная единица, обладающая свойствами полной взаимозаменяемости, независимой сборки и самостоятельного выполнения определенной функции в оборудовании различного назначения. Применение агрегатной замены изношенных деталей обеспечивает значительное сокращение простоев оборудования в ремонте.

*Сущность рассредоточенного* метода заключается в выполнении по частям капитального ремонта поточной линии в период плановых остановок на текущие ремонты. В этом случае время простоя линии для капитального ремонта сокращается.

Различают следующие виды ремонта: плановый и неплановый.

Плановый ремонт в свою очередь, подразделяется на текущий, средний и капитальный.

*Плановым* называется ремонт, постановка на который осуществляется в соответствии с требованиями нормативно-технической документации.

*Неплановый ремонт* – ремонт, постановка оборудования на который осуществляется без предварительного назначения. Неплановый ремонт производится с целью устранения последствий отказов.

*Капитальный ремонт* - это ремонт, осуществляемый с целью восстановления исправности и полного или близкого к полному восстановлению ресурса изделия с заменой или восстановлением любых его частей, включая базовые, и их регулировкой (ГОСТ 18322-73). При этом следует отметить, что капитальный ремонт не восстанавливает полностью всех эксплуатационных качеств оборудования. Наличие остаточного износа в сопряженных деталях и узлах вызывает повышенный износ и ведет к преждевременному нарушению регулировки ответственных частей машин. Кроме того, сама технология изготовления нового оборудования предопределяет невозможность полного восстановления прежнего качества техники. Это означает, что каждый очередной капитальный ремонт приводит к относительному сокращению продолжительности последующих ремонтных циклов эксплуатации оборудования;

*Текущий ремонт* - это ремонт, осуществляемый в процессе эксплуатации для гарантированного обеспечения работоспособности изделия и состоящий в замене и восстановлении отдельных частей и их регулировке (ГОСТ 18322-73);

*Средний ремонт* представляет собой разновидность капитального ремонта. Понятие «средний ремонт» в государственном стандарте отсутствует. На практике к среднему ремонту предъявляются пониженные требования по сравнению с капитальным. В результате этого он вылился в упрощенный, неполноценный капитальный ремонт.

Все виды ремонтов проводятся по установленному графику в соответствии с нормативами простоя оборудования из-за ремонта при полном обеспечении его материалами, запасными частями и рабочей силой.

*Ремонтный цикл* – наименьший повторяющийся период, в течение которого осуществляется в определенной последовательности установленные виды технического обслуживания и ремонта, предусмотренные нормативной документацией. Периодичность остановок оборудования на текущий, средний и капитальный ремонты определяется сроком службы изнашиваемых сборочных единиц и деталей, а продолжительность остановок – временем, необходимым для выполнения наиболее трудоемкой части ремонтной работы.

*Межремонтный период* – это время работы оборудования между одним и другим очередным плановым ремонтом.

Структурой ремонтного цикла называют порядок чередования всех ремонтных и профилактических работ в ремонтном цикле.

*Категория сложности ремонта.* Для удобства планирования ремонтных работ сложность ремонта отдельных машин и аппаратов оценивается категориями сложности ремонта. Категория сложности ремонта оборудования выражается условной единицей, за которую принимается объем работ по капитальному ремонту с установленным нормативом трудозатрат.

Одна единица сложности ремонта электротехнической части оборудования соответствует 15 чел-ч для капитального ремонта. Эталонном

для электротехнического оборудования является асинхронный двигатель с короткозамкнутым ротором с паспортной мощностью до 0,6 кВт, который имеет первую категорию сложности ремонта.

Категория сложности ремонта может быть определена путем деления трудоемкости ремонта механической части оборудования на 35 чел-ч, а электрической части на 15 чел-ч.

Таким образом, одной из наиболее важных составляющих эффективной эксплуатации является принятая система технического обслуживания и ремонта и несколько иная система при обслуживании *«по состоянию»*, носят плановый предупредительный характер.

Поэтому в настоящее время все большее распространение получает система обеспечения надежности и работоспособности машины за счет диагностики технического состояния и прогнозирования остаточного ресурса узлов и агрегатов.

Переход от эксплуатации *«по наработке»* к эксплуатации *«по состоянию»* или к смешанной системе технического обслуживания представляется все более насущным. Однако еще острее встает задача научного прогнозирования остаточного ресурса машин для обеспечения безаварийной работы в заданный промежуток времени, что особенно важно в условиях старения парка. Возможны два пути ее решения: **создание универсальных диагностических систем** на базе дорогостоящих комплексов или **дооборудование машин элементарными сборщиками основных диагностических параметров** с дальнейшим преобразованием и передачей информации с помощью современных средств связи в специальные центры, осуществляющие ее аккумуляцию и обработку.

Для контроля и прогнозирования функционального состояния техники используется различное диагностическое оборудование. Результатом проведенной диагностики является заключение о техническом состоянии объекта с указанием (при необходимости) места, вида и причины дефекта.

При диагностике крайне важен правильный выбор информативных диагностических параметров: теплотехнических, анализов рабочих сред (масел, охлаждающих жидкостей, топлива и др.), виброакустических характеристик. Исследования, проведенные в Институте проблем транспорта РАН, показали, что одной из наиболее полезных в этом смысле характеристик является анализ показателей качества моторного масла, позволяющий прогнозировать пограничные состояния двигателя, его основных агрегатов и узлов. Перспективно также использование виброакустических характеристик.

Производители сложной автоматической техники уделяют большое внимание встраиваемым системам самодиагностики, которые позволяют быстро и точно определить неисправность, но при этом, конечно, повышают стоимость оборудования. Смысл систем автодиагностики можно выразить словами: *«лучше заплатить сейчас, чем расплачиваться потом»*.

Кроме того, все большее распространение получают автоматизированные системы технического обслуживания. В современных

машинах, насыщенных электронным оборудованием, автоматизированные системы ТО значительно ускоряют и упрощают поиск и устранение неисправностей, а значит, позволяют сократить эксплуатационные расходы.

Можно прогнозировать и предупреждать неисправности оборудования с помощью диагностики, подключаемой по прямой линии. Вообще следует отметить, что техника «цифровой эры» построена на модульном принципе, а диагностическим инструментарием стало специальное программное обеспечение. Например, инженер сервисного центра *Xerox* обеспечен ноутбуком, в который закачаны системы с электронной документацией, системы диагностики и *Eureka* - «всемирная база знаний по сервису оборудования *Xerox*». *Eureka* в режиме on-line через Интернет постоянно пополняется информацией о нововведениях, новых продуктах, технологических методах решения и частных проблемах. Она дает уникальную возможность использовать знания, полученные, например, в Бразилии, для решения проблем в России.

Еще один вид обслуживания на расстоянии - подключение компьютера клиента к компьютеру корпорации, запрограммированному на анализ компьютерных проблем. Согласно статистике, около 85% вызовов по поводу проблем с оборудованием удовлетворяется немедленно по телефону.

В зависимости от концепции управления ТО и Р кроме «ремонта по состоянию» выделяют также «ремонты, ориентированные на надежность».

Наконец, самый передовой из рассматриваемых подходов - **минимизация дефектов** - предполагает выявление глубинных причин выхода оборудования из строя и их устранение. Решение проблемы может привести к пересмотру технологического процесса (например, вообще будет устранена необходимость в насосе), конструкторским изменениям, замене материала, из которого изготовлено оборудование. Для минимизации дефектов требуется высокая квалификация ремонтников и операторов, а кроме того, их (а иногда и конструкторов) заинтересованность в реализации улучшений оборудования. Этот подход позволяет постоянно поднимать качество техобслуживания, искореняя причины поломок, что и объясняет его положительное воздействие на эффективность производства.

Сущность данного подхода состоит в том, чтобы собрать объективную информацию о состоянии оборудования и наиболее частых простоях и поломках, найти и устранить их глубинные причины и организовать работу ремонтников и операторов оборудования так, чтобы количество простоев постоянно снижалось, то есть запустить цикл непрерывного совершенствования. Таким образом, процесс реформирования разделяется на несколько стадий: *первоначальную диагностику, трансформацию, выбор стратегии и закрепление новых методов работы* (рис. 12.2).

Задача первого этапа преобразований, *этапа диагностики* - *выявить проблемные области*. Цель диагностики - составить полную картину сложившейся на предприятии системы технического обслуживания, понять ее основные недочеты и оценить масштаб предстоящих перемен. Команда, проводящая преобразования, собирает сведения о том, простои какого

оборудования чаще всего приводят к остановке всего производственного процесса, и определяет первые области прорыва. В результате у руководства должна появиться обширная информация: сколько простаивает то или иное оборудование, какая часть этого времени приходится на плановые простои, а какая - на аварийные, каковы основные причины сбоев, сколько времени при плановых простоях уходит на ремонтные работы, а сколько, например, на ожидание запасных частей или ремонтной бригады. Провести анализ информации о простоях, ремонтах и состоянии оборудования.



**Рисунок 12.2** – Этапы формирования организации подхода технического обслуживания и ремонта, ориентированного на минимизацию дефектов

Затем наступает стадия **трансформации и выбора стратегии**. Именно на ней проводящая реформу команда, уже обладая всей необходимой информацией, решает задачу снижения количества простоев и усовершенствования практики техобслуживания. В первую очередь анализируются причины основных сбоев в работе. Результатом этого эта является:

- Установление новых стандартов обслуживания
- Определение глубинных причин потерь времени и способов устранения поломок оборудования
- Разработка программы планово-профилактического обслуживания
- Сокращение объема невыполненных ремонтов
- Изменение процедур планирования и определения приоритетов

После того как оборудование начинает работать более стабильно и прогнозируемо, наступает черед следующего этапа - формулировки стратегии техобслуживания для каждого типа оборудования.

После того как оборудование начинает работать более стабильно и прогнозируемо, наступает черед следующего этапа - формулировки стратегии техобслуживания для каждого типа оборудования. Проведя экономический анализ собранных данных, можно определить оптимальный

принцип обслуживания того или иного агрегата или узла: скажем, «менять в случае поломки», «менять после определенного количества операций» и т.д.

Наконец, чтобы обеспечить постоянное совершенствование, нужно провести мероприятия по **закреплению новых навыков у сотрудников**. Имеются в виду профессиональная подготовка сотрудников, семинары по обучению анализу глубинных причин проблем, формирование навыков совместной работы операторов и ремонтников. Важнейший фактор успеха преобразований - создание прозрачной системы управления эффективностью деятельности, позволяющей отслеживать результаты и мотивировать сотрудников.

Не стоит недооценивать важность работы с персоналом, ведь переход к новому принципу техобслуживания - это существенный культурный сдвиг. От привычек реагирующего обслуживания избавиться нелегко. За что обычно ценят ремонтников? За умение быстро запустить вышедшее из строя оборудование. Однако быстрый ремонт, который кажется логичным в традиционной культуре, на самом деле лишь закрепляет и усугубляет причину простоев: наверняка наспех исправленная поломка проявится вновь. Кроме того, в рамках традиционной культуры сами рабочие, как правило, не заботятся о сохранности оборудования, хотя ответственное и аккуратное отношение операторов к своим станкам увеличивает их надежность и срок службы. Воспитание такого отношения - трудная задача, и решить ее в одночасье невозможно.

Передовые в производственном отношении компании рассматривают техническое обслуживание не как центр затрат, а как стратегически важную область для значительного повышения эффективности производства. Инерция и сопротивление переменам сильны, а результаты проявляются не сразу, но, наладив стабильность производственного процесса и снизив издержки на техобслуживание, компания может достичь значительных результатов.

## 12.6 Политика технического обслуживания

В любой организации, где остановка производства или услуги связана с риском для жизни, собственности или с большими затратами, должна быть четкая **политика технического обслуживания**. В ней однозначно расписываются обязанности и схемы отчетности, а там, где применяется предупреждающий подход, также определяются системы учета неисправностей.

Важным вопросом для организации является вопрос: будет ли организация сама заниматься техническим обслуживанием или заключит договор с поставщиком оборудования или специализированными сервисными организациями?

Выполнение ремонтных работ службами внутри организации представляет собой **внутреннее обслуживание**. Система внутреннего обслуживания может быть следующей:

- централизованной;
- децентрализованной;
- смешанной.

При централизованной системе управление ремонтными подразделениями осуществляется на базе централизации ремонтного обслуживания в масштабе предприятия. Эта система применяется на небольших и средних предприятиях. Производственная структура и структура организации управления ремонтным хозяйством при этой системе достаточно проста, все виды ремонтов и техническое обслуживание выполняются участками и бригадами ремонтно-механического цеха, административно подчиненного главному механику предприятия.

При децентрализованной системе все виды ремонта и обслуживания выполняются все теми же бригадами, но запасные и сменные детали изготавливаются цеховыми ремонтными базами, административно подчиненными руководству производственных цехов предприятия. Отдел главного механика осуществляет лишь функционально-техническое руководство ремонтным производством.

Смешанной называют такую форму управления ремонтной службой предприятия, когда наряду с цеховыми ремонтными службами, находящимися в административном подчинении начальников цехов, имеются обслуживающие цеха ремонтные подразделения, административно подчиняющиеся главному механику.

Даже если используется небольшое количество специализированного оборудования, то обычно рекомендуется заключать договора на обслуживание либо с поставщиками, либо со специализированными организациями. Это более эффективно, чем сами содержать технических специалистов и инструментарий. Сервис появляется только на определенной стадии развития рынка, когда к нему готовы, оформились определенные рыночные механизмы. Аутсорсинг – это отказ от собственного бизнес процесса, например ремонта, или составление бухгалтерского баланса, и приобретение этого бизнес – процесса у другой организации. Русский аналог слова аутсорсинг – кооперация. Принцип аутсорсинга: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

В качестве примера приведем виды услуг специализированных предприятий оказываемых автозаправочным комплексам (табл.12.1).

4) сервис поручается независимой специализированной фирме;

5) для выполнения сервисных работ привлекают посредников (агентские фирмы, дилеры), несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий по сервису;

6) работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя, а сервис выполняется по схеме одного из вариантов, приводимых ниже.

Первый вариант рекомендуется, когда реализуемые изделия (техника) сложны, покупателей немного, а объем сервиса велик и требует

высококвалифицированных специалистов. Прямой контакт между персоналом продавца и покупателя, свойственный этому варианту сервиса, особенно важен, когда изготовитель только вводит товар на рынок: любые неисправности устраняют быстро и без широкой огласки, а конструкторы получают ценнейшие данные о результатах работы изделий в реальных условиях эксплуатации.

**Таблица 12.1** - Виды услуг сторонних предприятий, необходимых для автозаправочного комплекса (АЗК)

Гарантийное обслуживание	Устранение неисправностей и замена вышедших из строя узлов или агрегатов в результате производственного дефекта или бракованного материала в определенный период времени (в зависимости от конкретного оборудования 6 или 12 месяцев).
Техническое обслуживание	Комплекс работ, предусматривающий промывочно-очистительные работы, крепежные, контрольно-регулирующие, а также проверку технического состояния приборов, узлов и агрегатов.
Планово-предупредительный ремонт	Комплекс работ, связанных с устранением мелких неисправностей, а также принудительная замена отдельных приборов и агрегатов для обеспечения особой надежности работы оборудования в целях предупреждения ускоренного изнашивания и предупреждения неисправностей.
Текущий ремонт	Комплекс работ, связанных с устранением сложных неисправностей агрегатов и узлов оборудования при помощи разборочно-сборочных или ремонтно-восстановительных работ в заранее запланированный день.
Аварийный ремонт	Комплекс работ, связанных с устранением неисправностей агрегатов и узлов оборудования при помощи разборочно-сборочных или ремонтно-восстановительных работ. Данный вид работы выполняется по факту события.
Обучение персонала	Теоретическое и практическое обучение операторов работе с оборудованием.
Компьютеризация	Поставка и монтаж компьютерного оборудования и программного обеспечения. Сопровождение и модернизация программного обеспечения.

Вариант второй обладает всеми преимуществами первого варианта и, кроме того, максимально приближает оперативных работников сервиса к местам использования техники. Рекомендуются на этапе достаточно

широкого распространения товара, когда число покупателей значительно увеличилось.

Третий вариант предпочтителен при сервисе достаточно сложной техники – морских судов, тяжелых транспортных и пассажирских самолетов, электростанций. При этом генеральному поставщику не надо тратить средства на подготовку своего персонала по множеству специальностей. Специализация позволяет улучшать качество сервисных работ, однако между покупателем и поставщиком образуется промежуточное звено – генеральный поставщик, что затрудняет деловые поставки между ними.

Четвертый вариант особенно выгоден при сервисе товаров индивидуального потребления и массового спроса. В данном случае с изготовителя (поставщика) полностью снимаются все заботы о проведении сервиса, но требуются значительные отчисления в пользу посредников. При этом затрудняется общение изготовителя с потребителем, который не получает первичной информации о качестве товара.

Пятый вариант характерен при сервисе автомобилей, тракторов, сельскохозяйственной и дорожно-строительной техники. Посредник (дилер), сфера деятельности которого охватывает лишь часть национального рынка, хорошо знает своих покупателей, условия эксплуатации техники в местных условиях, квалификацию специалистов-эксплуатационников. Он может поставлять первоклассную первичную информацию о качестве изделий и недостатках, о претензиях потребителей и т.п.

Шестой вариант применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования. Оно располагает, как правило, высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технического персонала, способными после обучения у поставщика или на месте эксплуатации техники вести все необходимые работы по техническому обслуживанию.

## **12.7 Структура службы сервиса и фирменный сервис**

Создание полномасштабной службы сервиса предприятием-изготовителем возможно при определенных условиях. Во-первых, это значительные размеры производства и сбыта; во-вторых, особенности производимой продукции (например, изготовители уникального производственного оборудования нередко не имеют таких служб, а формируют, к примеру, группы монтажников, технических консультантов); в-третьих, значительный территориальный охват сбытовой деятельностью.

Структура службы сервиса обычно представлена центральным и периферийным аппаратом. Последний максимально приближен к основным местам эксплуатации приобретаемой у изготовителя техники.

1. Центральная служба (отдел) сервиса обычно (в случае обслуживания средств производственного назначения) состоит из подразделений: инженерного (технического), планирования производства товаров и технического обучения. Задача инженерного подразделения – сбор и

обработка технической информации, необходимой для решения вопросов, связанных с выпуском новых товаров и совершенствованием существующих. Подразделение по планированию производства товаров участвует в исследовании рынков, дает рекомендации о производстве и модернизации существующих товаров. Подразделение технического обучения проводит курсы повышения квалификации персонала предприятия и покупателей, разрабатывает учебные материалы.

2. Для производителей сложной бытовой техники и массовых товаров производственного назначения характерна несколько иная структура службы сервиса: добавляется подразделение (отдел) запасных частей и подразделение периферийных сервисных комплексов.

3. Предприятия (фирмы), выпускающие разнообразные товары индивидуального потребления, нередко выделяют в специальные отделы службы сервиса специалистов, занятых обслуживанием особо важных (или особо массовых) групп товаров.

В периферийный сервисный комплекс (центр), работа которого направлена на определенный район страны, входят пункты технического обслуживания, техноторговые центры (ТТЦ), передвижные мастерские, сервисные автомобили, склады запасных частей и классы (стационарные или передвижные) для обучения персонала покупателей ТПН.

Структура и функции сервис-центра зависят от характера обслуживаемого оборудования и масштабов деятельности. В структуру крупного центра обслуживающего сложное крупногабаритное оборудование может входить цех гарантийных и капитальных ремонтов с отделениями занятыми разборкой, мойкой, дефектацией<sup>13</sup>, восстановлением деталей, стендовых испытаний, отделения сборки. Отдел запчастей может включать в себя отделения упаковки и транспортировки, склад запасных частей, вычислительный центр. Отдел обучения кадров содержит учебные классы с тренажерами и группу по разработке учебных пособий. Технический отдел может включать бюро по разработке информационных материалов, бюро изучения опыта эксплуатации, типографию.

Во многих случаях представляется целесообразным сохранение связи изготовителя и потребителя в течение всего периода эксплуатации. Эту задачу выполняет фирменный сервис.

Основная особенность **фирменного сервиса** – это активное участие изготовителя в процессе эксплуатации. Такой подход актуален при изготовлении сложной техники. В этом случае обеспечение постоянной готовности к использованию машин и оборудования берет на себя изготовитель. В основе этой системы лежит ответственность изготовителя за организацию обслуживания выпущенного изделия в течение всего срока его службы.

Основные преимущества фирменного сервиса:

---

<sup>13</sup> Дефектация – определение технического состояния.

- возможность индустриализации работ по техническому обслуживанию и ремонту, широкое применение профилактических мер;
- постоянное получение информации о качестве изделий по всем этапам их жизненного цикла и возможность изменения конструкторских решений на основе полученной информации;
- оказание потребителям комплекса услуг, связанных с особенностями эксплуатации техники и выпуском технических новинок;
- рационализация процессов утилизации остатков отслуживших свой срок изделий, усиление ориентации на источники вторичных ресурсов при изготовлении продукции.

Фирменные сервис означает, что центры обязаны продавать запчасти и услуги по ценам, согласованным с производителем. Кроме того, они обязаны использовать только оригинальные запчасти.

Специалисты фирменных сервис-центров постоянно повышают квалификацию на учебных сборах за рубежом и в российских представительствах. Кроме того, они получают информацию обо всех технических новшествах и секретах ремонта.

В развитых странах фирменный сервис занимает центральное место в организации отношений между изготовителем и потребителем. Обслуживает технику тот, кто ее производит. Запасные части изготавливаются до тех пор, пока работает хотя бы одно изделие (их продажа очень выгодна изготовителям, прибыль при этом в 1,5-2 раза выше, чем при первоначальной продаже).

### **Вопросы для обсуждения**

1. Чем объясняется необходимость ремонта?
2. Опишите существующие системы проведения ремонтных работ.
3. Что такое аутсорсинг?
4. Какие вы знаете варианты организации системы сервиса в сфере эксплуатации, технического обслуживания и ремонта техники?
5. В каких случаях исполнителем сервисных работ может быть предприятие изготовитель?
6. В чем состоит отличие жесткой системы проведения ремонтов от системы «прогрессивного ремонта»?
7. Дайте характеристику фирменному сервису.

## **Тема 13. ВНУТРЕННЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **План**

**13.1. Составные части системы деятельности организации.**

**13.2. Задачи и функции фэсилити-менеджмента.**

**13.3. Обеспечение деятельности персонала.**

**13.4. Управление проектами по развитию инфраструктуры организации и эксплуатация объектов инфраструктуры.**

### **13.1 Составные части системы деятельности организации**

Деятельность любой организации по производству товаров и услуг строится по определенной системе, состоящей из трех подсистем:

- производственная подсистема – выполняет работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты;
- административная подсистема (дирекция, отдел кадров, общий отдел, юридическая служба, служба охраны труда, бухгалтерия и планово-экономический отдел) – выдает решения, как именно должна работать производственная подсистема;
- подсистема обеспечения производственной и административной подсистем – состоит из подразделений, выполняющих необходимые работы указанных подсистем функций.

Как правило, подсистема обеспечения включает в себя службы, обеспечивающие жизнедеятельность организации: эксплуатация помещений, инженерных коммуникаций и прилегающих к зданию территорий, службы питания, приемов, охраны, спортивно-оздоровительные, транспортные, издательско-полиграфические службы и т.д.

В терминах западных специалистов подсистема обеспечения производственной и административной подсистем называется фэсилити-служба, а управление ей фэсилити-менеджмент.

Этимология слова «фэсилити» восходит к латинскому *facilitas* – «удобный», «благоприятный». В современном русском языке слово «фэсилити» используется в основном в обозначении «удобства», к примеру при описании категории гостиниц. Реже термин встречается в более близком к современному английскому значению – «подсобные помещения». Обычно в этом значении слово «фэсилити» употребляется в профессиональном сленге компьютерщиков и людей, работающих в инофирмах.

#### **Обеспечение основной деятельности организации.**

Существование развитой рыночной экономики и свободной конкуренции, борьба за долю на рынке и квалифицированный персонал заставили зарубежные компании обратить внимание на роль инфраструктуры в получении прибыли. Сегодня в экономической теории и практике о

принято задумываться о влиянии условий производства на само производство.

Следствием этого стало появление на рынке труда такого специалиста, как фэсилити-менеджер. Последний благодаря своим знаниям в области эксплуатации и использования здания способен не только решить инфраструктурные проблемы, но и сэкономить значительную часть бюджета организации, эффективно используя как финансовые, так и материальные ресурсы.

**Управление сервисными службами организации.** Практически любая организация обладает солидным набором различных сервисных служб. Перечень служб хозяйственного подразделения университета, к примеру, достаточно внушителен. Структура служб гостиничного или больничного комплекса характеризуется, как правило, еще большим разнообразием.

Управление сервисными службами организации во многом сводится к координации усилий этих подразделений, выполняющих конкретные задачи. Все эти службы, заметно различающиеся между собой, должны, тем не менее, действовать не порознь, а как единый комплекс. Однако в подавляющем большинстве российских организаций существующие службы функционируют практически автономно, вне всякой координации друг с другом. Подчинение одному административному лицу (замдиректора по общим вопросам, проректору по хозяйственной части, управляющему делами и т.п.) не устраняет того факта, что каждая служба ревностно оберегает собственную «территорию». Вся сервисная часть организации в целом представляет собой достаточно механический набор служб, выполняющих свои узкопрофессиональные обязанности. А это одна из причин того, что многие направления и сферы деятельности организации на сегодняшний день ускользают из поля зрения сервисных служб.

Важными направлениями экономии внутренних непроизводственных затрат могут быть такие комплексные мероприятия, как: организация внутреннего пространства фирмы, обеспечение оптимальной конфигурации инженерных и информационных сетей, организация эффективного рабочего места, проведение конкурсов на выполнение ремонтных и эксплуатационных работ. Осознание хозяйственных служб как единого комплекса по обеспечению жизнедеятельности организации - важное мировоззренческое изменение, которое еще только должно произойти в управлении внутренним обслуживанием организации.

### **13.2 Задачи и функции фэсилити-менеджмента**

Главная задача фэсилити-менеджмента заключается в повышении эффективности функционирования организации непроизводственной сферы в целом за счет профессионального управления ее инфраструктурой; при этом затраты на инфраструктуру должны быть минимизированы. Фэсилити-управление анализирует потребности - количественные и качественные - в

услугах внутри организации, а также изыскивает возможности для оптимальной реализации, удовлетворения этих потребностей путем технического или сервисного обслуживания.

В соответствии с указанной основной задачей можно выделить три одинаково важных подзадачи.

1. Экономия средств при эксплуатации объектов инфраструктуры - достигается двумя путями: сокращением затрат на потребляемые зданием ресурсы, в первую очередь энергетические, и оптимальным размещением оборудования и персонала.

2. Обеспечение комфортного выполнения протекающих в организации бизнес-процессов и прежде всего поддержание в помещениях оптимальных параметров окружающей среды. Если английский термин «environment» толковать в широком смысле, то, помимо контроля за климатом, это будет означать, например, организацию рабочих мест оптимальным для взаимодействия сотрудников образом, продуманную схему работы связи, лифтов и т.п.

3. Способность служб и подсистем здания предотвращать возникновение экстремальных ситуаций, а при их появлении – предотвращать или сокращать до минимума материальные и человеческие потери.

**Объекты, направления деятельности и функции фэсилити-менеджмента.** Как видно из определений, объекты приложения усилий фэсилити-менеджмента достаточно разнообразны: строения офиса (жилого дома) с внутренней социальной, инженерной инфраструктурой, прилегающая территория. В области интересов фэсилити-менеджмента оказываются все службы, обеспечивающие нормальное функционирование той или иной организации, идет ли речь коммунальных услугах, дизайне и эксплуатации помещений, охране, организации досуга, питания и многом другом.

Сферой управления фэсилити-менеджмента может быть любая организация, будь то офис, гостиница, больница, жилой дом, учебное заведение, спортивный комплекс и т.п. При этом организация, располагающая собственной недвижимостью, может быть функционирующей или временно бездействующей.

Управление сервисными службами предприятия или учреждения охватывает значительное количество направлений деятельности по организации обслуживания персонала и функционирования недвижимости.

Весь спектр деятельности фэсилити-менеджмента можно представить в виде четырех основных направлений:

- эксплуатационно-техническое - содержание материальных объектов (обеспечение сохранности объектов жилого и нежилого фондов, надежности функционирования систем водоснабжения и водоотведения, тепло-, энерго-, газоснабжения, информационных систем);
- социальное - обеспечение деятельности персонала;
- экономическое - снижение эксплуатационных производственных расходов организации;

- представительское - создание имиджа организации.

**Распределение функций по управлению инфраструктурой между различными службами.** В компетенцию *эксплуатационной службы* входит руководство разработкой мероприятий по созданию наиболее благоприятных и безопасных условий труда, обеспечение эффективности, своевременной и качественной подготовки производства, технической эксплуатации и модернизации оборудования, осуществление контроля за соблюдением норм и правил по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности, требований гостехнадзора, природоохранных, санитарных и других органов.

Совершенствование инженерно-эксплуатационной службы приводит к поиску компетентных руководителей, чье базовое профильное инженерное образование дополнено образованием в области менеджмента.

*Хозяйственный отдел* осуществляет руководство работами по хозяйственному обслуживанию организации или ее подразделений; обеспечивает сохранность хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, а также соблюдение чистоты в помещениях и на прилегающей территории; следит за состоянием помещений и принимает меры по их своевременному ремонту; обеспечивает работников канцелярскими принадлежностями и предметами хозяйственного обихода. Руководитель данной службы должен обладать не только специальными знаниями, но и экономическим мышлением, разбираться в юридических и социально-психологических проблемах, вопросах управления имуществом и персоналом, быть хорошим администратором.

Таким образом, деятельность фэсилити-менеджера в любой современной организации можно представить в виде алгоритма, содержащего определенную последовательность действий. Основной принцип деятельности этого специалиста - заключение контрактов с фирмами, предоставляющими услуги на требуемом уровне по самым низким расценкам, и грамотное организационно-юридическое сопровождение контрактов.

### **13.3 Обеспечение деятельности персонала**

#### **Организация деятельности персонала вспомогательных служб.**

Руководитель по организации деятельности персонала вспомогательных служб организации - может работать и с персоналом уже имеющихся служб или привлекать на контрактной основе исполнителей из обслуживающих фирм. В последнем случае его деятельность будет заключаться в следующем.

##### **1.Выбор вариантов предоставления услуг:**

- обеспечение безаварийного функционирования тепло-, газо- и электросети, элементов системы водоснабжения и водоотведения;
- проведение ремонтных и перепланировочных работ в офисе;
- доставка элементов интерьера, оргтехники;

- уборка помещений.

2. Юридическое оформление и организационное сопровождение договоров, контроль сроков выплат и качества исполнения.

Напомним, что отказ от собственного бизнес процесса, например ремонта, или составление бухгалтерского баланса, и приобретение этого бизнес – процесса у другой организации называется аутсорсингом. Русский аналог слова аутсорсинг – кооперация.

В России давно назрела потребность в профессиональном обслуживании помещений, но пока что немногие организации уделяют ей достаточно внимания. В лучшем случае попытки поднять качество содержания офисов сводятся к закупке импортных средств и оборудования, которые используются неграмотным персоналом и потому недостаточно эффективны. Вряд ли будет ошибочным вывод о том, что этот сектор обслуживания в России практически пуст, несмотря на то, что многие фирмы готовы платить за качественную уборку фасадов зданий (например, сезонное мытье стекол) и внутренних помещений.

Эффективная работа любой организации зависит от эффективности работы его персонала. Важная роль среди мер по обеспечению эффективности труда в сфере управления принадлежит рациональной организации рабочих мест и созданию благоприятных условий труда, ведь от этого напрямую зависят показатели работоспособности и производительности труда, степень использования творческого потенциала, сохранение здоровья и продолжительность жизни работников управленческого труда.

**Социотехническое проектирование.** Социотехническое проектирование – это дизайн организационных единиц с учетом двойственного характера организационных подсистем и процессов: социального и технического. При этом и социальные, и технические компоненты проектирования могут содержать самые разнообразные прикладные аспекты. Например, психологические, эргонометрические, культурологические, политические, инженерные, финансовые и др. Одно из направлений обеспечения эффективной деятельности персонала - это следование эргономическим принципам формирования рабочего пространства.

Термин «эргономика» был принят в Великобритании в 1949 г. когда группа английских ученых организовала Эргономическое исследовательское общество. В СССР эргономические исследования выполнялись в рамках научной организации труда (НОТ) - системы организации трудовых процессов на производстве и управлении производством, основанной на учете социальных, экономических, психологических и других факторов.

Известно множество определений этого становящегося все более популярным термина. Одно из самых полных звучит следующим образом: *эргономика* - научно-прикладная дисциплина, занимающаяся изучением и созданием эффективных систем, управляемых человеком. Эргономика изучает движение человека в процессе производственной деятельности,

затраты его энергии, производительность и интенсивность при конкретных видах работ.

И раньше, и сейчас оптимизацией труда занимались специалисты разных направлений (гигиенисты, физиологи, психологи и др.), поэтому эргономика объединяет и дополняет знания, накопленные в других областях.

Эргономика состоит из таких частей, как:

■ макроэргономика - занимается исследованием и проектированием систем «человек - общество», «организация - система организаций»;

■ мидиэргономика - изучает системы «человек - коллектив» «коллектив - машина», «человек - сеть», «коллектив - организация»;

■ микроэргономика - посвящена разработкам на уровне «человек - машина».

Эргономика базируется на двух подходах: приспособление человека к работе и приспособление работы к человеку. Это отнюдь не одно и то же. Если в первом случае во главу угла ставится эффективность, то во втором решающим будет удобство (этот подход перекликается с другим направлением - Usability Engineering, которое для краткости часто называют «юзабилити»). Это вовсе не означает, что высокоэффективная система обязательно будет неудобной, а удобная система - неэффективной. Дело просто в расстановке акцентов.

Эргонометрические стандарты в Российской Федерации охватывают практически все условия производственной деятельности в частности в определении требований к микроклимату и воздушной среде производственных помещений, освещению, нормализации зрительных условий труда, цветовому оформлению оборудования и производственного помещения и рассматриваются в дисциплинах, касающихся охраны труда и безопасности производственных процессов.

**Устройство и планировка помещений и рабочих мест.** Устройство служебных помещений предполагает выбор для структурных подразделений или отдельных работников помещений рациональных форм, габаритов и размеров, а также планировку этих помещений и рабочих мест в них.

Планировка служебных помещений включает в себя распределение структурных подразделений по комнатам, и такое размещение в них мебели и различного оборудования, которое предотвращает потери времени на лишние перемещения, обеспечивает экономное использование площади и сохранение здоровья работающих. Планировка служебных помещений определяется характером осуществляемой в них работы. При этом учитывается функциональная значимость структурного подразделения, содержание и технология выполнения работ, взаимосвязи работников в процессе труда.

При планировке служебных помещений и размещении рабочих мест в них необходимо учитывать следующие рекомендации:

• движение рабочего потока должно происходить без лишних возвратов и пересечений;

- структурные подразделения и часто вступающих в деловые контакты работников следует размещать в непосредственной близости друг от друга;

- шкафы, стеллажи и другое оборудование коллективного пользования необходимо располагать так, чтобы было удобно подходить к ним и пользоваться ими;

- в помещении не должно находиться ничего лишнего, ненужного для работы;

- площадь отдельных рабочих мест должна соответствовать санитарным нормам и специфике выполняемой работы;

- подразделения, связанные с приемом сторонних посетителей (отдел снабжения, сбыта, отдел кадров), целесообразно размещать вблизи входов, лифтов или на первых этажах здания;

- рабочие места сотрудников, связанных с приемом большого числа посетителей, следует размещать поблизости от входа в служебное помещение отдела, службы;

- подразделения, услугами которых пользуются все другие подразделения (например, канцелярия), должны размещаться приблизительно на равном расстоянии от всех отделов;

- рабочие столы целесообразно располагать перпендикулярно линии окон, так, чтобы свет падал слева (справа менее рационально, но допустимо, размещение работника лицом к окну нерационально, а спиной - недопустимо);

- рабочие столы не рекомендуется размещать вблизи отопительных приборов (в крайнем случае эти приборы должны быть закрыты специальными щитами).

Рациональный вариант планировки рабочего места предполагает размещение средств и предметов труда в пределах зон, наиболее удобных для выполнения трудовых процессов (рабочих зон).

Рабочая зона - пространство на стационарном рабочем месте в горизонтальной и вертикальной плоскостях, в пределах которых работник, не перемещаясь, может выполнять работу. Различают, нормальную и максимальную зоны.

Нормальная рабочая зона в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев правой и левой рук, согнутых в локтевом суставе при свободно' опущенном плече. Такая зона занимает около 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину. Здесь располагаются наиболее часто используемые средства и предметы труда и выполняется основная работа.

Максимальная рабочая зона в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев полностью вытянутой руки человека. В зоне, где работник действует вытянутыми руками, располагаются реже используемые средства труда. Взаимоперекрываемая при этом площадь (для обеих рук) определяется дугой

около 1500 мм по фронту и 500 мм в глубину. Обычно габариты стола принимаются несколько большими, чем максимальная зона досягаемости.

**Организация питания и отдыха работников.** Руководитель пищевого комплекса, являющегося структурным подразделением организации, подотчетен фэсилити-менеджеру и несет ответственность за эффективность работы следующих секций:

- кухня;
- ресторан, буфет, мини-бары;
- уборка и мойка посуды.

Требования, предъявляемые к руководителю такого ранга, как директор пищевого комплекса, обычно включают не только его должностные обязанности, но и особые способности, знания и опыт, без которых эти обязанности выполнять просто невозможно.

Анализ зарубежного опыта показывает, что руководитель пищевого комплекса должен иметь большой опыт работы и быть преданным своему делу. Опыт можно приобрести двумя путями: путем производственной практики в период обучения в специализированном колледже или последовательно работая во всех секциях пищеблока. В любом случае, это должен быть многообразный опыт работы на кухне хотя бы в течение 1 - 2 лет, затем необходимо по несколько месяцев поработать в снабжении, на складе, в секции мойки посуды. Очень полезно поработать хотя бы по году в ресторане, баре и в секции обслуживания конференций.

Зона отдыха персонала, без преувеличения, - важнейшая зона в офисе. В зарубежной практике зоны отдыха планируют исходя из расчета 0,4 - 0,5 м<sup>2</sup> на человека. Независимо от того, какое помещение отведено под зону отдыха, здесь нужно предусмотреть удобную мягкую мебель, на которой можно сесть в непринужденной позе, вытянув ноги, расслабиться. Непременный атрибут - место, где можно попить чаю или кофе, перекусить. Это может быть небольшой бар, кафетерий или стол с самоваром. Прекрасно, если в другом помещении, относящемся к зоне отдыха, расположен тренажерный зал. Недостаток движения - бич сотрудников офисов, и с этим надо бороться, в том числе с помощью правильного подбора мебели и оборудования всех помещений.

**Организация уборки помещений.** К функциям фэсилити-службы в числе прочих относится уборка помещений. Повседневное поддержание в должном порядке огромного числа производственных помещений и помещений общего пользования требует, большой ответственности и пунктуальности.

Управляющему службой уборки в своей работе необходимо руководствоваться следующими правилами:

- 1) использовать людские ресурсы эффективно, чтобы добиться своевременного выполнения работы; распределять задания и распределять обязанности среди подчиненных;
- 2) стараться стандартизировать рутинные работы;
- 3) регулярно проводить инвентаризацию;

4) координировать работу своей службы с другими, особенно с административными и инженерно-эксплуатационными.

К уборке помещений могут привлекаться как постоянные сотрудники, так и внештатные работники службы уборки (подрядчики) - для проведения генеральной уборки, мытья окон и т.п.

Управляющему этой службы следует:

- руководить людьми, следить за оборудованием и поставками инвентаря;
- обеспечивать чистоту и порядок в производственных помещениях и помещениях общего пользования;
- вести отчетную документацию;
- предотвращать несчастные случаи среди работников;
- руководить службой в соответствии с финансовой политикой организации.

### **13.4 Управление проектами по развитию инфраструктуры организации и эксплуатация объектов инфраструктуры**

Для эффективного управления инфраструктурой фэсилити-менеджер должен заниматься проектами ее развития - от начальной стадии до стадии их воплощения. Желательно участвовать в проекте застройки участка, обеспечивая оптимальное размещение здания (зданий) и различных сооружений компании.

Фэсилити-менеджер, представляющий интересы владельца проекта, следит за исполнением контракта, в том числе контролирует качество, затраты, принимает отчеты о ходе работ.

После завершения проектных работ по созданию инфраструктуры основное внимание фэсилити-менеджера должно сосредоточиться на управлении эксплуатационными расходами организации.

Ремонт и обслуживание - основные процессы, обеспечивающие непрерывное функционирование объектов инфраструктуры организации.

*Обслуживание* - работы, осуществление которых требуется для обеспечения первоначального, оценочного срока полезной эксплуатации основных средств. Это, прежде всего, содержание в исправности собственности или оборудования. В понятие «обслуживание» входят периодическая или разовая проверка, наладка, смазка, чистка (не относящаяся к повседневной уборке здания), окраска, замена частей, мелкий ремонт и другие операции с целью продления работы и предотвращения непредвиденных поломок. Обслуживание не продлевает срока службы собственности или оборудования и не ведет к увеличению его стоимости.

**Обеспечение теплом.** Кроме ремонта и обслуживания объектов инфраструктуры, к эксплуатационным расходам организации относятся расходы на обеспечение теплом и расходы на энергоснабжение.

Система обеспечения зданий теплом устроена достаточно просто, однако технически она далеко не примитивна, и ее построение регламентируется множеством нормативных документов. В здании устанавливается тепловой пункт, представляющий собой теплообменник. Со стороны здания на него замыкается система отопления, со стороны коммунальных служб к нему подводится горячая вода. На внешние подвод и отвод устанавливаются датчики для измерения температуры подаваемой и отводимой воды и расходомер для измерения прошедшего через теплообменник объема воды. Подсчет количества тепла производится автоматически при помощи теплосчетчика. Последний, представляет собой промышленный компьютер, подключаемый к упомянутым ранее датчикам.

Контроль над тепловым пунктом необходим не только для проверки приходящих счетов, но и для предотвращения серьезных штрафов. Дело в том, что энергетики устанавливают ограничения на выходные параметры теплового пункта - температуру, давление на выходе и целый ряд других параметров потребления тепла. Если температура выбивается из нормативного диапазона, то это интерпретируется ими как неоптимальный расход тепла. Давление также должно поддерживаться на определенном уровне, так как оно влияет на работу всей системы обеспечения теплом. Выход этих и других параметров за пределы нормативов приводит к наложению на потребителя крупных штрафов.

Один из способов экономии тепла - снижение температуры батарей во время оттепели. Этого добиваются путем сокращения входящего в теплообменник потока воды таким образом, чтобы выходные параметры находились в пределах соответствующей нормы. Контроль над тепловым пунктом позволит также оспорить счета на оплату в случае неадекватного качества услуг. Например, если температура подводимой воды заметно меньше стандартной, то потребитель может заявить, что подводимого тепла было недостаточно для поддержания в помещениях нормальной температуры. При наличии документированного подтверждения шансы выиграть в таком споре весьма велики.

Второй важный (как по значимости, так и по стоимости) потребляемый ресурс - это электроэнергия. Организовать детальный учет расхода электроэнергии внутри здания несложно, но учитывать его на входе в здание до недавнего времени было проблематично. То есть проблем с приобретением автоматизированных измерительных устройств не было, но фиксируемые ими результаты не служили для энергетиков аргументом. Не так давно, однако, ситуация изменилась. Известный в мире концерн - он работает и на территории нашей страны - начал производство (причем непосредственно в России) микропроцессорных счетчиков, имеющих все необходимые сертификаты и уже достаточно активно применяемых энергетиками. Эти счетчики снабжены цифровым выходом, а также имеют собственную память для хранения графика нагрузки за определенный период, что обеспечивает сохранность информации в случае потери связи, а также сохранение содержимого оперативной памяти при пере боях в

электропитании. Счетчики не являются просто электронными аналогами установленных в наших щитках устройств, так как помимо расходуемых киловатт они учитывают и все особенности потребления энергии, в частности, такие параметры, как активная и реактивная энергия. Новые версии устройств должны будут предоставлять пользователям максимально полную информацию о параметрах потребляемой энергии, включая колебания напряжения, тока, частоты и сдвига фазы. Знание полной картины потребления энергии позволит как делать организационные выводы в отношении принимаемых внутри компании мер, так и вести аргументированный диалог с энергетиками, если вы считаете, что платите больше, чем следует.

В последнее время энергетики склоняются к введению различных тарифов в зависимости от времени суток. Это связано с неравномерностью потребления электроэнергии, пик которого приходится на дневное время, когда работают промышленные предприятия. Ночью же наблюдается перепроизводство энергии, что, во-первых, влечет за собой убытки, а во-вторых, просто вредно для энергетической системы. Стимулировать же ночное потребление энергии можно, снизив на нее тарифы. На бытовом уровне выгоду из этого можно извлечь, включая на ночь автоматическую стиральную машину, а на уровне офисного здания, например, частично переложив нагрев воздуха на систему кондиционирования (в пропорции, определяемой простым подсчетом). Как видно из этих двух примеров, проблема учета основных ресурсов сегодня вполне решаема. При этом простой учет потребляемых ресурсов и их качества позволяет экономить средства, хотя бы за счет проверки соответствия оплаты потреблению.

**Создание благоприятного имиджа организации** оказывает большое влияние на ее деятельность. Имидж фирмы - результат скоординированных усилий, ориентированных на внешнюю среду компании и на ее внутреннюю структуру.

Внешняя среда, с точки зрения служб обеспечения, - это часть внешней среды всей организации, откуда исключаются потребители, конкуренты, акционеры и т.п., т.е. все, что связано с производством и реализацией производимой организацией продукции. Усилия фэсилити-менеджера, направленные на внешнюю среду фирмы, предполагают:

- удачное расположение в существующей планировке района;
- благоустройство прилегающей территории;
- отсутствие вредных воздействий на окружающую среду;
- участие в общественных мероприятиях по благоустройству окружающей территории;
- отсутствие конфликтов с интересами жителей близлежащих домов из-за самого факта существования организации (например, затруднение парковки, вырубка зеленых насаждений и т.п.);
- эстетическая привлекательность внешнего вида здания компании.

Любая организация, поскольку она существует физически, интегрирована в определенное территориальное сообщество. От того, как компания будет вести себя по отношению к данному сообществу, будет зависеть, какое представление о ней сложится у людей. Организация как минимум не должна диссонировать с окружением в архитектурном, экологическом и социальном плане.

Внутренний аспект проблемы создания имиджа организации предполагает:

- благожелательный и квалифицированный персонал сервисных служб;
- рациональную и понятную планировку здания, наличие указателей;
- чистоту помещений;
- современный дизайн внутреннего пространства;
- функционирующий лифт и исправную сантехнику.

Следует обратить внимание на тот факт, что имидж большого - количества организаций складывается главным образом не благодаря усилиям специалистов по связям с общественностью (public relations), а в результате непосредственного контакта с ними граждан.

Внешний вид здания и находящихся в нем офисов будет первым, что определит отношение клиента к данной организации. Кроме таких очевидных факторов внешнего облика, как дизайн и чистота, важно, чтобы внешний вид здания соответствовал роду деятельности организации (не следует красить похоронное бюро в ярко-розовый цвет). Здравый смысл во многом должен определять устройство интерьера здания. Главное - чтобы оно было удобным для персонала и посетителей. Но поскольку речь идет об имидже, то это «удобство» должно быть видимым, заметным. Как этого добиться? Существуют такие очевидные вещи, как удобная мебель, лифты, чистые туалеты (которые не надо искать). Есть и важные детали, которые нельзя игнорировать (например, легко открывающаяся входная дверь, указатели внутри здания, если оно большое).

И все-таки главное, что создает комфортную обстановку, точнее, психологический комфорт у клиента, - доброжелательное отношение к нему персонала, т.е. улыбающийся лично вам сотрудник фирмы (продавец магазина, секретарь офиса и т.д.), которого вы встречаете, только войдя в здание.

В огромной степени имидж организации складывается из имиджа ее сотрудников. Последний может быть создан с помощью чисто «технических средств» (униформа или определенный стиль в одежде, специфический тип макияжа или отсутствие такового, «приказ» начальства улыбаться, предлагать кофе и произносить десяток заученных вежливых фраз). Однако в идеале за этими техническими аксессуарами и навыками должны присутствовать желание и привычка быть действительно доброжелательными и действительно вежливыми.

**Организация массовых мероприятий** также входит в обязанности фэсилити-менеджера. Участников съездов, форумов, конференций, симпозиумов, как правило, обеспечивают трехразовым питанием. Обеды и ужины могут быть организованы в гостинице или ресторанах города. Для своевременной организации питания администрация ресторана должна быть заранее уведомлена о сроках и режиме работы съезда (форума, конференции), численности участников. Совместно с организаторами этих мероприятий определяют время посещения ресторана, стоимость дневного рациона и порядок расчета. Меню в этом случае составляют заранее и согласовывают с заказчиком, причем нередко предлагают варианты комплексных завтраков, обедов, ужинов.

Необходимость одновременного обслуживания большого количества людей, располагающих небольшим отрезком времени, требует быстроты и четкости работы официантов. Поэтому в эти дни пересматривают график выхода на работу обслуживающего персонала с тем, чтобы обеспечить максимальное присутствие работников в период завтрака и обеда. Численность обслуживающего персонала рассчитывают исходя из нормы обслуживания: один Официант может обслуживать одновременно не более восьми потребителей. Для сбора посуды выделяют подсобных рабочих, что позволяет официантам заниматься только подачей блюд и расчетами с потребителями.

Официантам удобнее работать, когда за каждым участником делегации закреплено определенное место за столом, а столы сервированы заранее.

Завтраки, обеды и ужины проводятся в определенные часы. Они заранее согласовываются с организацией, отвечающей за обслуживание участников этих мероприятий, как и меню (с учетом выделенных для этих целей сумм).

Таким образом, внутреннее обслуживание организации – управление сервисными службами охватывает значительное количество направлений деятельности по организации обслуживания персонала и функционирования недвижимости.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что входит в сферу деятельности фэсилити-службы?
2. Какие задачи выполняет фэсилити-менеджмент?
3. Какие функции выполняет фэсилити-менеджмент?
4. Что такое эргономика?
5. Что понимается под ремонтом и обслуживанием?
6. Какие энергосберегающие процедуры и технологии известны?
7. Какое влияние оказывает фэсилити-менеджмент на имидж организации?
8. Охарактеризуйте состояние фэсилити-служб в российских компаниях?

## Тема 14. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

### План

- 14.1. Основные понятия и определения.
- 14.2. Информационные технологии в сфере услуг.
- 14.3. Причины, по которым фирмы услуг инвестируют в новые технологии.
- 14.4. Области применения новых технологий в сфере услуг.
- 14.5. Технология как конкурентное преимущество.

### 14.1 Основные понятия и определения

Каждый день мы узнаем о новых достижениях науки и техники: пересадка искусственных органов, клонирование, оптическое волокно, кредитные карточки, компакт-диски, автоматизированный перевод с иностранных языков, беспроводные системы связи, геновая инженерия, обучение на расстоянии, космический туризм. Новые технологии влияют на нашу жизнь и деятельность предприятий, производящих товары и услуги.

**Новые технологии** - это практическое применение науки к любой человеческой деятельности, ресурсы и знания, необходимые для достижения практических целей. Это технологии освоения космоса и защиты окружающей среды, производственные технологии, медицинские и коммуникационные технологии. Естественно, все эти технологии влияют на нашу жизнь и деятельность предприятий, производящих товары и услуги. Однако самое сильное влияние на процессы предоставления и разработки услуг оказывают информационные технологии.

Служащий инвестиционного банка и хирург используют различную информацию и информационные технологии и следует разным принципам своих профессии, а также соответствующим законам. Очевидно, что эти две группы различных специалистов применяют совершенно разные технологические процессы, однако и в том и в другом случае они полагаются на информационные технологии.

**Информационные технологии (ИТ)** состоят из компьютерных и телекоммуникационных технологий. **Компьютерные технологии** основаны на аппаратном и программном обеспечении и необходимы для хранения и обработки данных и информации. **Телекоммуникационные технологии** также состоят из соответствующего оборудования и программного обеспечения и используются для передачи данных и информации. Вместе с тем, в настоящее время выделяют еще такое понятие как **новые информационные технологии**, базирующиеся на новых информационных и компьютерных средствах получения, хранения, актуализации информации, знаний.

Новые *информационные технологии* бывают следующих базовых типов:

- **когнитивные технологии**, направленные большей частью на получение, хранение и актуализацию знаний, принятие интеллектуальных решений;

- **инструментальные технологии**, направленные большей частью на использование в качестве инструментария, среды для построения других технологий и для обслуживания их;

- **прикладные технологии**, направленные большей частью на решение проблем некоторой проблемной области (или областей);

- **коммуникативные технологии**, направленные большей частью на решение проблем связи, коммуникаций, общения.

Отметим, что такое деление - весьма условное, и технология может с успехом быть и *прикладной*, и *когнитивной*, и *инструментальной*, и *коммуникативной*.

С недавних пор стало популярным, чтобы не сказать, модным, характеризовать современное общество как «информационное». Возможно, указанная характеристика современного общества является правильной, но при этом нередко забывают отметить, что общество всегда было «информационным», что без информации, ее хранения, передачи и обработки никакое общество невозможно в принципе. Как невозможна и любая общественная жизнь без информационных технологий. Египетский папирус или вавилонская глиняная табличка - это также информационные технологии.

В действительности всякая попытка глубоко понять современный информационный характер социума должна обязательно включать в себя соотнесение характеристик бытия человека и общества в данный момент со свойствами социального бытия вообще. Исходя из этого принципа, следует, по-видимому, говорить о том, что «информационность» современного общества заключается лишь в усилении влияния некоторого аспекта деятельности человека (коммуникативного аспекта) на все прочее. В таком контексте отношение «общество-человек» может быть охарактеризовано тем, что от последнего для существования в современном мире, для адекватной реакции на происходящие вокруг изменения требуется приобретать и обрабатывать новую информацию на протяжении всей жизни или, по крайней мере, большей ее части.

## 14.2 Информационные технологии в сфере услуг

Сложился стереотип, что сервисная фирма - то небольшое, трудоемкое учреждение с несложными процессами, не требующими или требующими незначительных инвестиций в технологии. Но данная точка зрения не подтверждается на практике: с начала 80-х гг. сервисные фирмы делают значительные вложения в информационные технологии. Например, в 2001 г.

только отрасль здравоохранения США потратила \$30 млрд. на информационные технологии.

Подобно тому, как XIX век стал «отцом» промышленной революции, 20 столетие «породило» информационную революцию. Понятие информационной революции связано с бурным развитием технологий, обеспечивающих быстрые и дешевые методы передачи, обработки, хранения и получения информации. Стремительное развитие электроники привело к тому, что за последние несколько десятков лет в сервисном секторе экономики стали широко применяться самые разнообразные новые информационные технологии, которые можно условно разбить на две группы – *технологии корпоративной работы и технологии индивидуальной работы*.

**Технология баз данных (БД) и систем управления БД (СУБД).** БД - достаточно большие наборы структурированных данных некоторой предметной области, представленные на машинных носителях и имеющие общую и удобную структуру, единые организационно-методические, программно-технические и языковые средства обеспечения использования данных различными программами пользователей. В последнее время распространяется технология удаленных БД. Она базируется на коллективном доступе пользователей к информационным ресурсам, сосредоточенным на *едином компьютере*, или *хост-компьютере*, в диалоговом режиме по сетям передачи данных.

Создание *экспертных систем* - накопление опыта, знаний, умений, навыков высокого уровня профессионалов-экспертов, структурирование и хранение, актуализация с помощью ЭВМ с целью получения экспертных суждений по различным проблемам данной области.

**Офисная автоматизация** связывается с такими технологиями, как персональные компьютеры, текстовые редакторы, электронные таблицы, электронная и голосовая почта, факсимильное оборудование, проведение телеконференций. Текстовые редакторы значительно повышают скорость обработки документов, их редактирования, копирования, печати и хранения. Благодаря применению электронных таблиц сокращаются сроки анализа огромных объемов данных. Электронная почта и факс позволяют быстро и эффективно передавать и распространять информацию среди других пользователей. Цели голосовой почты в основном аналогичны электронной, но она предназначена для передачи, хранения и получения вербальной информации. Телеконференции позволяют обеспечивать интерактивный обмен информацией и образами в реальном времени. Благодаря этому данная технология постепенно вытесняет практику обычных собраний, что уже привело к значительному сокращению командировочных расходов, обеспечив при этом быструю реакцию на любые проблемы, возникающие в самых разных точках мира.

**В системах распознавания образов** современные оптические и цифровые технологии используются для сканирования, хранения и воспроизведения образов любого уровня сложности. Новые технологии,

использующие штрих - коды, позволили значительно снизить уровень товарно-материальных запасов, точнее отслеживать структуру сбыта. Банки используют эти технологии для анализа и поисков счетов и остатков сумм на них.

**Электронный обмен данными** позволяет информационные системы одной фирмы (например, закупочной) электронным способом преобразовать во вводимые данные информационной системы другой фирмы, (например, специализирующейся на сбыте) без каких - либо задержек, неизбежных при использовании обычной почты. Обеим фирмам при этом не приходится заниматься вводом этих данных. Некоторые банки позволяют своим клиентам - коммерческим фирмам самостоятельно управлять их кассовыми счетами путем введения данных непосредственно на счета в компьютере банка через систему электронного обмена.

**Сетевые компьютерные системы** соединяют компьютеры в единую систему, или сеть, как между собой, так и с принтером, ксероксом, факс-аппаратами. Они позволяют клиентам общаться между собой и совместно пользоваться аппаратным обеспечением и программами.

Рассмотрим пример медицинской видеоконференции как наиболее убедительного и яркого примера использования информационных технологий в сфере услуг. Используя современное медицинское оборудование - томографы, эхокардиографы и другое оборудование высококвалифицированный медицинский персонал крупных больниц и клиник может провести удаленную диагностику пациентов региональных (вплоть до районных) медицинских учреждений и обсудить с лечащими врачами диагноз, стратегию и методы лечения в режиме видеодиалога (конференции).

Проблема "приближения" этих средств и кадров особенно актуальна для нашей страны с ее большой территорией. Основные направления использования медицинских *телеконференций*:

- первичное консультирование дооперационных больных и уточнение предварительного диагноза, анализ обследования;
- послеоперационные консультации и наблюдение больных;
- срочные неотложные консультации больных в критических ситуациях;

- консилиумы и консультации, обмен мнениями врачей.

Технология проведения медицинской видеоконференции:

- согласование времени проведения видеоконференции (сеанса связи);
- подготовка информации о пациенте (файлов записей из историй болезни, статических данных, например, рентгенограммы, эхокардиограммы и др., и динамических, например, видеозаписи операций и результатов анализа);

- предварительная пересылка данных по *электронной почте*;
- обсуждение в режиме видеодиалога информации о больном и диагноза;

- принятие решения, а также документирование результатов обсуждения.

В Научном центре сердечнососудистой хирургии им. А.Н. Бакулева РАМН проведено множество плановых и экстренных видеоконсультаций. Экономическая и социально-медицинская выгода от таких видеоконференций в 6-10 раз выше, чем от классической технологии проведения консультаций с выездом в клинику (что иногда невозможно).

Однако необходимо отметить, что **в сфере услуг не прослеживается связь между вложением в информационные технологии и производительностью** или прибыльностью. Одним из первых на это обратил внимание знаменитый американский экономист Р. Солоу, который в процессе изучения влияния значительных по масштабам инвестиций в компьютерную технику выявил, что они не привели к адекватному росту производительности труда в сфере услуг. По его данным, в 80-е годы XX в. в США в компьютерную технику был инвестирован 1 трлн дол.; 85% этой суммы приходилось на сферу услуг, но производительность труда в ней увеличилась менее чем на 1% в годовом исчислении. Это явление получило название «парадокса информационных технологий», или парадокса Солоу (1987). Подготовленный отчет комитета Национальной академии наук США предлагает несколько возможных объяснений этого так называемого парадокса:

1. *Затратное и неэффективное использование информационных технологий.* Несмотря на то, что информационные технологии обеспечивают очень мощные инструменты для работников сферы услуг всех уровней, нет гарантий, что эти инструменты используются правильно и компетентно. Во многих случаях технологии использовались для автоматизации неэффективных систем или процессов.

2. *Влияние других проблем.* Возможно, информационные технологии и увеличивали бы производительность в сфере услуг, но так как информационные технологии - всего лишь один из факторов, влияющих на нее, то другие проблемы могут вызывать снижение роста производительности.

3. *Устаревшие методы оценки производительности.* Третье возможное объяснение заключается в том, что информационные технологии действительно положительно влияют на производительность, но эти улучшения упускаются из виду использующимися методами оценки. Например, существующие данные о производительности могут не охватывать всех важных параметров качества услуги.

4. *Эффект запаздывания.* Возможно, что положительный эффект информационных технологий на производительность сказывается только через определенный период времени.

5. *Уровень агрегирования.* Наконец, пятая возможность - это то, что мы рассматриваем влияние технологических расходов на производительность на более низком уровне агрегирования, т. е. на уровне фирмы, а не на макроуровне.

Поль Страссман (Paul Strassmann), бывший директор информационного отдела корпорации *Xerox*, подытожил результаты своих многолетних исследований этой проблемы следующим образом: «Отсутствие корреляции затрат на внедрение информационных технологий с финансовыми результатами привело меня к выводу, что причина этого заложена не в компьютерах, а в людях, которые с ними работают... Проблема заключается не в свойственных технологиям возможностях, которые не перестают удивлять, а в управленческой неспособности персонала использовать их эффективно». Питер Друкер, один из ведущих теоретиков по проблемам управления в наше время, приходит к тому же выводу, рассматривая эту проблему с различных точек зрения: «Капитальные вложения не могут заменить людей в приобретении знаний и оказании услуг. Ни одна новая технология сама по себе не дает в таких случаях более высокой производительности. Знания и оказание услуг - это *инструменты производства*. Способствуют они росту производительности или вредят - зависит от людей, которые с ними работают, от целей, для которых они используются, и от навыков пользователя».

### **14.3 Причины, по которым фирмы услуг инвестируют в новые технологии**

Можно с уверенностью сказать, что все сервисные фирмы используют новые технологии. Однако уровень сложности технологий и степень их применения разные для различных отраслей. Это в большой степени объясняется природой деятельности. Некоторые организации, например такие, как телефонные компании, компании, разрабатывающие программное обеспечение, и поставщики Интернет – услуг, находятся в области развивающихся информационных технологий. Другие фирмы инвестируют в технологии, в основном, чтобы остаться конкурентоспособными.

Основные причины инвестиций в новые технологии:

1. *Сохранение или расширение рыночной доли.* Некоторые компании часто используют рыночную долю как ключевой параметр их деятельности, хотя она может быть иногда несоответствующим, вводящим в заблуждения индикатором. Некоторые фирмы услуг могут чувствовать вынужденную необходимость инвестировать большие средства в технологии для сохранения рыночной доли, даже если нет необходимости увеличивать объем выпуска или производительность.

2. *Уход от рисков или альтернативных издержек.* Некоторые организации инвестируют в технологии, чтобы снизить или полностью избежать возможных рисков. Например, больницы инвестируют в современные технологии, чтобы избежать судебных тяжб о небрежном отношении и к тому же получить выгоды от улучшения диагностики и возможностей лечения, обеспеченных новыми технологиями. Аэропорты устанавливают аппараты – детекторы взрывчатых веществ для предотвращения террористических актов. Таким же образом многие

аэропорты устанавливают современные радарные системы для определения изменения скорости ветра, который вблизи или на территории аэропорта часто является причиной авиационных аварий.

3. *Создание гибкости для реагирования на изменения экономической среды компании.* Экономическая обстановка на рынке постоянно меняется. Изменение степени вмешательства (также как и невмешательства) государства в экономику страны, рост конкуренции, усложнение процессов и изменение вкусов потребителей - все это вносит вклад в неопределенность и степень сложности окружающей обстановки, в которой действуют фирмы услуг. Гибкие системы информационных технологий часто помогают справиться с быстро изменяющейся обстановкой.

4. *Улучшение внутренней среды компании.* Многие фирмы инвестируют в технологии, чтобы упростить работу сотрудников и создать благоприятную рабочую обстановку, исключив утомительные задачи и сделав работу интересней.

5. *Улучшение качества услуг и взаимодействия с клиентами.* Качество и удовлетворенность потребителей сегодня находятся в центре внимания многих сервисных фирм. Некоторые параметры удовлетворенности потребителей и качества услуг включают надежность, стабильность, точность и скорость оказания услуг. Когда информационные технологии использованы эффективно и компетентно, они могут позволить компании поставить все эти элементы на рынок для достижения долгосрочной потребительской приверженности.

#### 14.4 Области применения новых технологий в сфере услуг

В сфере услуг технологии применяются для четырех различных целей:

- обслуживание потребителей;
- обслуживание имущества потребителей;
- обработка информации;
- создание новых услуг.

**Обслуживание потребителей** - это типичная операция при личном оказании услуг в таких областях, как здравоохранение, косметология, транспортировка, образование и развлечения. Это одна из самых трудных задач в сфере услуг. Существуют различные факторы, оказывающие влияние на эту проблему. Один из факторов заключается в том, что клиенты становятся менее терпимыми к ожиданию в системе обслуживания. Другой фактор – это высокая стоимость укомплектования штата сотрудников, чтобы удовлетворить пиковый спрос. В таблице 14.1 приведены примеры использования информационных технологий в различных отраслях обслуживания потребителей.

Вторая область применения технологии включает **обслуживание оборудования и материалов потребителей**. Пример применения новой технологии к обслуживанию имущества потребителей - это система КОСМОС (COSMOS) компании *Federal Express*. Это всемирная

информационная сетевая система, передающая информацию о письмах или посылках потребителей в центральную базу данных в город Мемфис, штат Теннесси. Каждый пакет, отправленный компанией, имеет десятицифровой штрих-код. Когда курьер забирает посылку, он сканирует этот номер с помощью переносного компьютера («Supertracker»), вводит почтовый индекс места назначения и вид услуги. Система дает возможность потребителю отслеживать по Интернет, в каком пункте перевозки находится в данный момент его груз.

**Таблица 14.1** – Примеры использования информационных технологий в различных сферах обслуживания потребителей

Отрасль обслуживания	Примеры
Финансовые услуги	Дебетовая карточка (для безналичной оплаты путем списания с владельца), система электронного перевода средств, банкоматы, электронное отображение данных, система распознавания магнитных символов кодировки чеков
Образование	Мультимедийная презентация материала, электронное информационное табло, каталоговая система библиотек, Интернет
Коммунальные и правительственные службы	Автоматизированная уборочная машина, обслуживаемая одним работником, оптические почтовые сканеры, система предупреждения на борту самолета, системы контроля
Рестораны и пункты питания	Оптические сканеры контроля на выходе, беспроводная система заказов, поступающих от официанта на кухню, автомясорубка;
Сфера коммуникации	Электронное издательство, интерактивное телевидение, голосовая почта, портативные компьютеры, сотовые телефоны
Оптовая и розничная торговля	Электронный терминал в торговой точке, электронная система связи между магазином и поставщиком, данные со штриховым кодом, автоматизированные системы безопасности
Гостиницы	Электронные системы контроля на входе и выходе, системы электронных ключей/замков
Транспортные услуги	Автоматическая система оплаты проезда, спутниковая управляемая навигационная система
Здравоохранение	Сканеры для ядерно-магнитного резонанса, сетевые медицинские информационные системы
Авиаперевозки	Автоматизированная безбилетная система проверки пассажиров на посадке, компьютерная система составления расписания, компьютерная система бронирования билетов

Прогресс в информационных технологиях ведет также к созданию новых видов коммерческой деятельности, которые раньше были

невозможны. Подходящим примером могут служить стратегические **альянсы**, образованные многими крупными сервисными фирмами. Эти альянсы создаются как среди организаций в пределах одной отрасли, так и среди организаций, действующих в разных отраслях. Примером первого вида альянса может служить альянс между авиакомпаниями, ставший уже привычным в этой отрасли. Обычно альянсы между авиакомпаниями предполагают установку систем для совместного использования баз данных. Совместное использование баз данных, в свою очередь, означает объединенное расписание полетов и помогает авиакомпаниям направлять пассажиров, продавая билеты на все рейсы авиакомпаний. Эта система помогает авиакомпаниям расширить свои сети перевозок в других частях страны или мира без дополнительных инвестиций в новые самолеты или маршруты. Этот вид альянса выгоден и пассажирам, так как он обеспечивает простые формы связи между авиакомпаниями, упрощение перевозок багажа и общую базу данных о проделанном расстоянии постоянного пассажира - все эти выгоды пассажир может использовать на любых авиакомпаниях альянса.

Второй случай - это альянсы между организациями, действующими в различных отраслях. Например, компании *Citibank* и *American Airlines* образовали **информационное партнерство**. Компания *American Airlines* использует программу, по которой вознаграждает всех своих постоянных пассажиров одной милей бесплатного полета за каждый доллар, потраченный с использованием кредитной карточки *Citibank*.

В случаях с авиакомпаниями сложные компьютерные системы баз данных очень важны для партнерства, а в случаях альянсов банк-авиакомпания партнерство становится возможным только благодаря связи компьютерных информационных систем.

## 14.5 Технология как конкурентное преимущество

Несмотря на обескураживающее отсутствие положительной связи между инвестициями в информационные технологии и производительностью, нельзя отрицать огромное влияние, которое технологии оказали и продолжают оказывать на нашу жизнь посредством многих товаров и услуг.

Если компания является первопроходцем в использовании технологии и использует ее компетентно, то она получает важное стратегическое преимущество над конкурентами. *Конкурентное преимущество* — это то, что выгодно отличает компанию от конкурентов. Конкурентным преимуществом может быть скорость оказания услуги, увеличенный размер пакета услуг, более низкая цена за такое же качество или лучшее “соответствие” потребностям клиентов, а технология - это то, что может помочь достижению этих целей.

Отслеживая все изменения технического прогресса, или проводя исследования самостоятельно, компании сегодня агрессивно ищут конкурентные преимущества.

## Вопросы для обсуждения

1. Определите понятия информационные технологии, компьютерные технологии, телекоммуникационные технологии, новые информационные технологии.
2. Как информационные услуги применяются в сфере услуг?
3. Почему в сфере услуг не прослеживается связь между затраченными инвестициями в информационные технологии и производительностью труда?
4. Какие причины заставляют фирмы, предоставляющие услуги, инвестировать в новые технологии?
5. В каких областях сферы услуг применяются новые технологии?

## Тема 15. РАЗРАБОТКА И СОЗДАНИЕ НОВЫХ УСЛУГ

### План

1. Категории новой продукции.
2. Факторы, являющиеся причиной создания новых услуг.
3. Разработка новых товаров и услуг: сходство и различия.
4. Инструменты для разработки услуги.
5. Принципы разработки услуг.
6. Процесс разработки услуги

Разработка и создание услуг - это очень важный шаг в создании ценности и удовлетворенности потребителя. *Потребители* покупают не товары или услуги - они *покупают решение своих проблем*, удовлетворяют свои потребности или получают удовольствие.

Чтобы обеспечить решить проблем покупателя, обслуживание должно быть хорошо продуманным и спланированным процессом. Другими словами, оно должно быть разработано, а не оставлено на волю случая.

Разработка услуги - это не одноразовое предприятие. Организация может создавать новые услуги или улучшать существующие, так как изменения в потребительских вкусах и стилях жизни делают некоторые услуги недостаточно адекватными. Следовательно, жизнеспособность и конкурентоспособность организации часто зависит от того, насколько хорошо она уловила изменения в потребностях и появление новых потребителей и насколько хорошо она смогла удовлетворить их созданием новых услуг или улучшениями услуг существующих.

## 15.1 Категории новой продукции

Очень часто в рекламных заявлениях провозглашается, что продукция рекламируемой фирмы «новая», «совершенно новая» или «новая и улучшенная». Поэтому уместно пролить свет на то, какие возможности существуют у организации при планировании разработки новых услуг.

**1. Значительные нововведения.** Это «услуги новые во всем мире», рынки которых еще точно не определены и не имеют размеров. Они включают высокую степень неопределенности и риска. Ярким примером этого вида нововведений являются: ночная доставка небольших посылок, введенная компанией *Federal Express*, космический туризм, предоставление возможности пользоваться услугами Интернет во время полета на авиалайнере.

**2. Запуск новых видов деятельности.** Используя существующие, уже признанные потребителями услуги, предлагают их применение в новых условиях. Например, организации здравоохранения, предлагающие услуги врачей общей практики, лабораторий и кабинетов рентгеновского анализа, могут предлагать еще и услуги аптек под одной крышей, чтобы пациенты могли получать все нужные услуги в одном месте. Услуги по установке автомобильной охранной сигнализации могут быть предложены в центрах по ремонту автомобилей.

**3. Освоение новой продукции для уже существующего рынка услуг.** Эта категория предлагает для уже существующих потребителей новые услуги, которые раньше сервисной фирмой не предлагались. Примерами могут служить банки, которые вводят свою карточку (*Visa или MasterCard*) или предлагают инвестиционные фонды, услуги страхования для вкладчиков банков, а также музеи, которые открывают подарочные и сувенирные магазины, рестораны для посетителей.

**4. Расширение номенклатуры продукта.** Добавления к существующей линии обслуживания услуг, которые увеличивают текущее предложение, называется расширением номенклатуры продукта. Это может быть связано с увеличением технических возможностей или требований к обслуживанию. Примерами могут служить услуги, предлагаемые телефонной компанией, такие как идентификация абонента, повторный набор номера (в том случае, когда номер требуемого абонента занят). В эту категорию входят также новые маршруты авиалиний и новые курсы лекций в университете.

**5. Улучшение продукта.** Улучшение продукта состоит из изменения определенных характеристик услуги для того, чтобы обеспечить потребителям лучшее качество или увеличенную ценность услуги. Это может быть сделано в форме более быстрого обслуживания или приукрашивания, т.е. добавления различных свойств, улучшающих внешний вид услуги. Например, многие банкоматы распечатывают остаток на счете после каждого вложения или снятия денег. Другой пример - бесплатная мойка машины, которую некоторые агенты обеспечивают во время продажи

автомобилей при выполнении обычных услуг, например, замены машинного масла.

**6. Изменение стиля продукта.** Это более скромное средство, чем высоко наглядное улучшение продукта. Эта категория включает обновление и восстановление здания или помещения, где оказывается услуга, а также новую униформу для сотрудников, новый логотип предприятия. Важное место в этом случае относится эстетическим свойствам услуг, что определяется стилем, модой и дизайном.

При обсуждении разработки и создании услуги будем предполагать, что новая услуга попадает в одну из первых трех категорий.

## 15.2 Факторы, являющиеся причиной создания новых услуг

Главная причина для разработки и создания новой услуги - это стремление удовлетворить новые и меняющиеся потребности потребителей. Существуют также и другие причины, наиболее важные из них следующие:

**Финансовые цели.** Руководство многих сервисных фирм находится под постоянным давлением финансовых целей, касающихся прибыли, рынка и дохода. Эти цели могут быть достигнуты посредством улучшения качества и потребительской удовлетворенности для существующих услуг. Другой способ - это введение новых услуг. Как было показано, для услуг существует несколько степеней «новизны». Однако только первые три из приведенных категорий наиболее вероятно приведут к увеличению рыночной доли и дохода и помогут организации достичь своих финансовых целей.

**Действия конкурентов.** Одна из самых сильных мотиваций для создания новой услуги возникает, когда новые услуги, находящие признание у потребителей, вводят конкуренты. Простаивание и бездействие обычно ведет к уменьшению рыночной доли и прибыли.

**Глобализация** Рост глобальной торговли и прямых иностранных инвестиций привели к появлению новых рынков и открыли новые возможности для сервисных фирм. Это создает необходимость разработки новых услуг или модификации уже существующих для того, чтобы удовлетворить потребности различных стран и культур.

**Технический и технологический прогресс.** Наряду с новыми продуктами создаются новые потребности, которые, в свою очередь, требуют создания новых услуг.

- *Новые потребительские товары.* Новые потребительские товары, такие как видеомэгнитофоны и персональные компьютеры, создали потребность в связанных с ними услугах: прокат видеокассет, техническое обслуживание магнитофонов и компьютеров, обучающие услуги для разработанных бухгалтерских программ.

- *Новое оборудование.* Прогресс в инженерных технологиях помогает производителям вводить новое оборудование и усовершенствовать уже существующее. Это, в свою очередь, ведет к введению новых услуг. Например, более быстрые компьютеры увеличивают возможности хранения

данных и скорость вычисления для всех видов обработки данных, следовательно, делают возможным создание нового и сложного программного обеспечения. Изобретение банкомата сделало банковские услуги доступными круглосуточно.

- *Электронные сети.* Электронные сети, такие как Интернет и Всемирная Паутина, находятся среди наиболее важных технологических разработок конца XX в., они сделали возможным создание и доставку многих новых услуг.

**Увеличение или сокращение объема вмешательства государства в экономику.** Некоторые важные отрасли выведены из-под регулирования со стороны правительства: перевозки автотранспортом, телекоммуникации, банковские, финансовые, образовательные услуги. Это позволило многим компаниям выйти на рынки, которые раньше были для них закрыты, и предложить новые услуги. В то время как для одних областей законодательные ограничения были сняты, в других областях они создавались, примером является природоохранительное законодательство и закон о защите прав потребителей. Такие законы обычно создают потребность в новых юридических, инженерных и консультационных услугах, специализирующихся на вопросах охраны окружающей среды и прав потребителей.

**Рост франчайзинга.** Франчайзинг - это вид лицензирования, когда компания-владелец известной торговой марки разрешает другой компании ставить эту торговую марку на свою продукцию, но при этом получает право контроля качества продукции, первоначальный взнос и процент от валовой прибыли. Эта система делает возможным распространять новые услуги на другие рынки, сохраняя высокое качество продукта.

**Баланс спроса и предложения.** Многие сервисные фирмы сталкиваются со значительными колебаниями спроса на свои услуги. Производители товаров могут справляться с этой проблемой за счет создания запасов, когда спрос ниже предложения, и использования запасов, когда спрос превышает предложение. Временный характер большинства услуг исключает использование такой возможности для сервисных фирм. Поэтому, когда спрос ниже предложения, дорогое оборудование и персонал простаивают без работы. Более реальная альтернатива - предлагать услуги, которые имеют противоположную цикличность по сравнению с существующим набором услуг. Другими словами, сервисные фирмы, сталкивающиеся с колебаниями спроса, могут попытаться разработать новые услуги, на которые будет более высокий спрос, когда спрос на существующие услуги будет низким, и наоборот.

### **15.3 Разработка новых товаров и услуг: сходство и различия**

*Первое сходство* между товарами и услугами заключается в том, что они разрабатываются для того, чтобы обеспечить решение проблем

покупателя, удовлетворение или выгоду: «*Kodak* продает воспоминания», «*Revlon* - продает надежды».

*Второе сходство* - это то, что разработка как товара, так и услуг - это продукт человеческой деятельности. Сначала человеческий ум генерирует какую-то новую идею, а затем просчитывает, как ее можно осуществить.

*Третье сходство* состоит в том, что потребители редко требуют создания определенного товара или услуги. Потребители могут выразить некоторые потребности, но обычно не могут отчетливо назвать их с позиций товаров и услуг, но охотно реагируют на то, что им предлагают.

Теперь отметим некоторые важные различия.

1. *Востребованность сырья и ресурсов.* Изготовление товара требует многих ресурсов, таких как сырье, полуфабрикаты, рабочая сила и энергия. В сфере услуг редко используется сырье, применяются инструменты и оборудование, но они не всегда обязательны для оказания услуги, особенно интеллектуальных. Для обслуживания воздушных перевозок необходимы самолеты, но кушетка не является обязательной для получения услуги психиатра.

2. *Соответствие стандартам.* Соответствие техническим условиям и стандартам (вид, качество и количество материалов для использования, размеры различных деталей и допуски) в производстве товаров очень важно, так как отклонения, превышающие допуски, приведут к изготовлению бракованного, а иногда даже и опасного товара. Когда разработка закончена и началось производство продукта, все товары должны быть идентичны опытному образцу и друг другу.

Результат разработки услуг - это концепция и описание процесса реализации этой концепции. Разработка услуг может создавать стандарты, но обычно их очень мало, а отклонения от этих стандартов не обязательно делают услугу «бракованной» или приводят к нежелательным последствиям. Услугу можно протестировать при контрольном опыте, но каждое последующее ее выполнение будет разным, так как в процесс вовлекаются различные потребители и поставщики услуг. Когда разработка закончена и услуга предлагается потребителю, не бывает двух абсолютно одинаковых выполнения услуги, как и опыт каждого потребителя уникален.

3. *Трудоемкость внесения изменений.* Изменение товара становится все более дорогим. Обычно это выражается правилом процентного соотношения 85/15, которое означает, что приблизительно 85% себестоимости товара определяется решениями, принятыми в течение первых 15% периода его разработки. Когда разработка товара закончена и зафиксирована, ее нелегко изменить, так как производству придется провести еще раз точно такую же разработку для всех составляющих. Разработка услуги, напротив, - это не статический и не жесткий документальный источник, возможна модификация и адаптация в процессе выполнения, более того - иногда это даже необходимо для удовлетворения разнообразных потребностей потребителей. К тому же изменение дизайна услуги не влечет за собой столько затрат, как при изменении внешнего вида товара.

## 15.4 Инструменты для разработки услуги

Многие проблемы качества услуг можно решить, закладывая вопросы качества в процедуру разработки услуги и системы поставки.

**Использование комплексного проектирования.** Разработка и создание товаров состоит из многих шагов, таких как генерация идеи, определение технических и финансовых возможностей, разработка процесса и опытного образца, разработка упаковки и системы распространения товара. Традиционный подход устанавливает последовательное выполнение всех этих действий. Одна из проблем традиционного подхода заключается в том, что весь процесс разработки занимает слишком много времени. Например, американские производители автомобилей раньше тратили около пяти лет на то, чтобы разработать и собрать модель нового автомобиля, в то время как японцы делали это за три года. Это означает, что разработчики и инженеры-технологи не общались друг с другом. Обычно технологи находят много слабых мест в проекте, например, детали, которые нельзя произвести тем способом, каким это было задумано разработчиком, и в этих случаях проект возвращается на доработку. Эта процедура могла повторяться несколько раз в процессе разработки. Когда проблемы между разработчиком и технологом полностью разрешены, переходят к вопросам материального снабжения, чтобы определить, какие составляющие необходимо покупать. Неизбежно снова возникают проблемы с проектом, так некоторые детали оказываются слишком дорогостоящими или занимают у поставщика много времени на изготовление. Проект снова возвращается к разработчику.

Японские производители используют подход, который предполагает командную работу с пересекающимися функциями (*комплексное* или *одновременное* проектирование). Одно из главных его преимуществ состоит в том, что все функции (разработка, производство, снабжение, распространение, маркетинг и т.д.) представлены в проектной группе и их представители взаимодействуют друг с другом.

*Для разработки и создания услуги это не только обязательный подход, но требует, как правило, участия обслуживающих сотрудников:*

- обслуживающий персонал психологически и физически ближе к потребителям, а, следовательно, может определить их предпочтения;
- вовлечение сотрудников увеличивает вероятность признания и понимания ими новых услуг;
- они предостерегут разработчиков от организации структуры, которая будет подавлять интересы потребителей;
- обслуживающие сотрудники - это важный источник полезных идей для улучшения качества услуг.

**Надежное проектирование.** Основная идея надежного проектирования заключается в создании такого продукта, на работу которого не влияет неблагоприятная, выходящая за рамки нормальных операционных условий обстановка окружающей среды. Например, карманный калькулятор

нельзя ронять или использовать в жаркой и насыщенной парами обстановке. Однако если калькулятор выдерживает перечисленные жесткие условия, говорят, что это устойчивый продукт.

Поставщики услуг и потребители - это люди со своими достоинствами и недостатками. Различия в личностных и демографических характеристиках, которые они обнаруживают, могут создавать ситуации, которые выходят за рамки нормальных операционных условий. Однако можно просчитать ситуации обслуживания при возможных чрезвычайных условиях и оценить способы, с помощью которых эти ситуации можно предотвратить.

*Рока -Уоке, или методы отказоустойчивости.* Рока -Уоке (японское словосочетание «избегать ошибок») - это устройства и процедуры, которые сигнализируют о том, какие могут быть сделаны ошибки. *Предупредительный* сигнал Рока -Уоке указывает на существование проблемы, а контрольная система Рока -Уоке останавливает производство при появлении ошибки и заставляет оператора исправить ее прежде, чем продолжить работу. Однако действия по предотвращению ошибок должны разрабатываться не только для сотрудников, но и для потребителей, когда они вовлечены в процесс оказания услуги. Существует много способов, которыми Рока -Уоке может быть приспособлена для сферы услуг:

- При банковском обслуживании, например, менеджеры верят, что очень важен зрительный контакт с потребителями, и, чтобы гарантировать такой контакт, они требуют от кассиров отмечать на контрольном листке, какого цвета у клиента глаза, перед тем как начать операцию.

- Если набор хирургических инструментов укладывать в специальные углубления на подносах, а по окончании операции убедиться в полноте комплекта, можно избежать оплошности оставить инструмент в полости оперируемого.

- Стойки в парках аттракционов оградят отдыхающих от движущихся механизмов.

- Установка цепи для упорядочения очереди предотвратит возникновения конфликта.

- Звуковые сигналы в торговых автоматах, напомнят абоненту забрать карточку.

- Установка колокольчика на двери станции обслуживания автомобилей не допустит, чтобы прибытие клиента прошло незамеченным.

- Прикрепление на каждую прибывшую машину порядкового номера, позволит, чтобы клиенты обслуживались в порядке их прибытия на станцию.

**Бенчмаркинг.** Бенчмаркинг<sup>14</sup> был разработан корпорацией *Хегох* в конце 1970-х гг. в результате одной из многочисленных программ по улучшению качества. Бенчмаркинг является разновидностью оптимизации бизнес-процессов, при которой «идеальный» бизнес-процесс не строится умозрительно, а заимствуется снаружи или внутри (предположим, в другом подразделении). Бенчмаркинг - это не просто копирование идей других

---

<sup>14</sup> Бенчмаркинг от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка. Ряд источников свидетельствуют, что бенчмаркинг возник в практике менеджмента в Японии в 1950-х гг.

организаций. Главная его цель состоит в осознании того, какие возможны уровни выполнения для различных процессов, а также в получении знаний от самых лучших исполнителей, в том числе из других сфер бизнеса. Сервисные фирмы уже используют бенчмаркинг для существующих услуг. Например, компания *Marriott* применила бенчмаркинг, позаимствовав у компаний быстрого питания процессы найма, обучения и оплаты работы сотрудников, а у компании *Disney World* практику парковки машин и работы с сотрудниками по программам улучшения качества.

## 15.5 Принципы разработки услуг

Огромное разнообразие услуг поднимает важный вопрос: существуют ли единые принципы, которые применяются к разработке услуг, или же каждая услуга настолько уникальна, что принципов, применимых ко всем секторам и услугам, очень мало? Несмотря на уникальность каждой услуги, существуют основные принципы, которые могут и должны применяться к разработке услуг, в том случае, если целью их разработки является создание ценности и удовлетворенности потребителей. Главные принципы разработки и создания услуг:

**1. Узнайте вашего потребителя (определение рыночного сегмента).** Знание потребителей предполагает изучение всей возможной и необходимой информации о целевом рынке с учетом приемлемых затрат, включая демографическую информацию - возраст, пол, доход, географическое распределение населения и стиль жизни. Такая информация помогает организации определить потребности потенциальных клиентов. Когда это возможно и экономически оправдано, информация о потребителях может быть получена от них напрямую.

**2. Определите, какие из потребностей потребителей должны быть удовлетворены.** Очевидно, что потребители имеют очень много потребностей. Также должно быть очевидным, что организация не может удовлетворить все потребности всех потребителей. Услуга, которая будет удовлетворять основную потребность, будет **базовой услугой**. Обычно существуют и другие услуги, которые создают дополнительные выгоды потребителям. Они называются **дополнительными услугами**. Дополнительные услуги разрабатываются и предлагаются для того, чтобы удовлетворить потребности, которые не могут быть общими для всех потребителей. Они часто необязательны и могут нести дополнительные затраты (информация, консультация, принятие заказа, хранение, исключения, гостеприимство, выписывание счета и платежные операции, легко понятный документ о цене услуги).

Не все дополнительные услуги подходят для всех видов обслуживания. Некоторые из них требуются для поставки основной услуги. Без них обслуживание становится невозможным. Относительная важность дополнительных услуг зависит от природы услуги. Очевидно, что сервисная фирма, которая не способна поставить основную услугу, относительно

недолго продолжает свое существование; следовательно, обеспечение основной услуги без отказов, на уровне, ожидаемом потребителями,- это первый и основной шаг в создании ценности. Система должна быть разработана для безукоризненной поставки основной услуги. Промахи в основном обслуживании означают провал обслуживания и организации в глазах потребителя, при этом совершенно не важно, насколько хорошо были разработаны или поставлены дополнительные услуги. Однако хорошего обеспечения основной услуги почти никогда не бывает достаточно для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, так как существуют конкурентные компании, которые тоже могут поставлять те же самые услуги без отказов. Следовательно, сервисная фирма может создать больше ценности для потребителей, увеличивая разнообразие дополнительных услуг, высоко ценимых потребителем, и оказывая их так, как того ожидает потребитель. Определение основных и дополнительных услуг приводит к созданию «концепции услуги».

**3. Разработайте стратегию услуги и позиционируйте услугу для получения конкурентного преимущества.** Основной вопрос, на который здесь необходимо ответить, это: «Как вы дифференцируете свою услугу от услуг конкурентов и какова база, на которой вы предлагаете ценность потребителям за цену услуги?». Первая часть этого вопроса связана со «стратегическим видением услуги», вторая - с «позиционированием». Дифференциация - это главное движущее средство конкуренции. Организация может дифференцировать свои услуги на основе различных выгод, включая стоимость, надежность, уникальность выгод, скорость, персонификацию услуги, удобство, доступность, престиж или эффект долговечности. Услугу необходимо идеально *позиционировать*, то есть создать ей уникальное место в глазах потребителей относительно услуг конкурентов.

**4. Разрабатывайте услугу, систему поставки, потребности в людских ресурсах и материальные активы одновременно.** Этот принцип можно представить как: «Используйте комплексное планирование». Применительно к разработке услуг комплексное планирование включает одновременность или параллельность разработки и создания услуги и ее системы поставки, создания критериев отбора персонала и выбора участка расположения. Другими словами, разработка должна проводиться командными усилиями с представителями всех сторон, которые будут вовлечены в создание и поставку услуги. Если это возможно и экономически оправдано, в проектную команду также необходимо включить потребителей.

**5. Разработайте процесс обслуживания с позиций потребителей /сотрудников.** Когда создана правильная концепция услуги, наиболее важным аспектом разработки становится разработка и создание процессов. Так как почти все услуги - это в основном процессы, то процессу обслуживания нужно оказать особо пристальное внимание.

*Если получателем услуги является тело потребителя (медицинский осмотр в больнице) или его разум (например, концерт), то процесс должен*

быть разработан с позиции потребителя. Это следует подчеркнуть, так как часто интересы различных подразделений, таких как бухгалтерия, кадровый отделы и отдел перевозок, диктуют параметры и природу процесса. В результате оказывается, что увеличивается время ожидания потребителей, возникают ненужные задачи, которые он должен решать, много времени может теряться напрасно.

*Если получатель услуги - это имущество потребителя или информация, а во время выполнения присутствие потребителя не обязательно, тогда разработка процесса должна проходить с позиций поставщика услуги. То есть нужно сделать так, чтобы поставщик услуги мог ее оказать с наименьшим количеством усилий, а процесс оказания услуги был для него как можно приятнее без ущерба для потребителя.*

**6. Минимизируйте упущения.** Процесс оказания многих услуг подразумевает вовлечение клиентов или их имущества в процесс. Это обычно увеличивает вероятность того, что что-то может работать неправильно. Обычно проблема вызвана отсутствием или недостатком общения. Чтобы сократить такие проблемы, услуга должна поставляться одним обслуживающим сотрудником от начала до конца. Если такая система невозможна, то можно следовать командному подходу: члены команды работают вместе и отвечают за определенных потребителей от начала до конца процесса.

**7. Разработайте скрытые регулирующие операции, чтобы поддерживать открытые операции.** Открытые или офисные операции - это те, с которыми сталкиваются покупатели услуг, и те, при которых формируется мнение об услуге и организации. Однако практически все невидимые потребителю операции влияют на открытые операции, а, следовательно, и на удовлетворенность потребителей. Вот почему так важно учесть эту зависимость при разработке системы обслуживания. Для большинства услуг скрытые процессы очень похожи на производственные процессы, а помещения, в которых эти процессы происходят, могут напоминать фабрику. Прежде всего, скрытые процессы должны быть разработаны так, чтобы офисы, обслуживающие непосредственно потребителей, могли работать безукоризненно.

**8. Включите сбор данных в разработку процесса.** Сервисным фирмам требуются данные для контроля и оценки потребительской удовлетворенности, для выполнения измерений и для усилий улучшения качества, более того, данные необходимы для бухгалтерии и для принятия решений руководством. Механизм сбора данных, установленный после того, как услуга стала поставляться потребителям, создает проблемы и затрудняет работу поставщика услуг. Данные, необходимые для контроля предоставления услуг, должны быть определены в течение разработки услуги и включены в систему обслуживания, чтобы минимизировать любую дополнительную работу, требующуюся от сотрудника или потребителя.

**9. Определите степень контактов и участия потребителей.** Вовлеченность потребителей в процесс обслуживания создает много

трудностей для руководства, поскольку при этом потребитель должен обладать определенным набором навыков. Увеличенная степень вовлеченности часто подразумевает более высокие риски ошибок, а, следовательно, более высоких издержек. Для большинства услуг именно их природа определяет степень контактов с потребителями.

Однако обычно эти параметры можно изменить. Например, если организация стремится уменьшить вовлеченность потребителей в процесс оказания услуг, она может автоматизировать определенные аспекты обслуживания.

**10. Создайте гибкость и надежность в системе.** Всегда будут потребители, чьи потребности создают ситуации, которые не были предусмотрены разработчиками. Существуют также отказы системы, вызванные внешними факторами, такими как стихийные бедствия, прекращение подачи электроэнергии и ошибки продавцов. Система обслуживания должна уметь реагировать на эти незапланированные ситуации и продолжать обслуживание. Очень важным шагом в этом направлении является создание гибких правил и процессов. Жесткие правила и процессы затрудняют работу сотрудников и разочаровывают потребителей. Очень важно, чтобы сотрудники быстро и решительно реагировали на ситуацию и гарантировали потребительскую удовлетворенность.

При этом нужно учитывать, что скрытые от потребителей процессы, которые можно охарактеризовать как «производственный» вид процессов, обладают меньшей гибкостью, чем открытые.

**11. Создайте приверженность системе обслуживания сотрудников и потребителей.** Модель получения дохода в сфере услуг может быть представлена в виде следующей цепочки:

- прибыль и рост фирмы связаны с приверженностью потребителей,
- приверженность потребителей связана с потребительской удовлетворенностью,
- потребительская удовлетворенность связана с ценностью услуги,
- ценность услуги связана с производительностью сотрудников,
- производительность сотрудников связана с приверженностью,
- приверженность сотрудников связана с их удовлетворенностью,
- удовлетворенность сотрудников связана с внутренним качеством трудовой жизни.

Можно использовать различные механизмы для поощрения потребительской приверженности, например, программы для постоянных пассажиров самолетов или для постоянных посетителей гостиницы.

Справедливое вознаграждение, премии, уважительное отношение и приятное место работы - это главные составляющие удовлетворенности сотрудников. Удовлетворенность сотрудников зависит от возможности продвижения по службе, вознаграждений за работу, выходящую за рамки стандартных требований и предоставление полномочий

**12. Непрерывно улучшайте обслуживание.** Разработка в производственной сфере - это обычно трудный и дорогостоящий процесс. *Изменения при разработке услуг относительно более легкие для внедрения и стоят обычно гораздо дешевле.* Это дает большинству услуг значительное преимущество. Они легче изменяются и улучшаются как при получении данных от потребителей об изменении их потребностей, так и при изменении конкурентных условий. Другими словами, услуги подвергаются непрерывному улучшению больше, чем товары. Процесс непрерывного улучшения должен сопутствовать процессу обслуживания.

## 15.6 Процесс разработки услуги

Идея создания новой услуги - это результат человеческого творчества. Хотя творчество нельзя запрограммировать, разработка и создание услуги должны быть хорошо продуманным и организованным мероприятием. Так как разработка и создание услуг не имеет своей длительной истории, большинство моделей, предлагаемых для сферы услуг, - это модификация процессов, первоначально разработанных для товаров. Рассмотрим модель, предложенную Шуингом (*Scheuing*) и Джонсоном (*Johnson*), которая выходит за рамки простой модификации производственной модели и учитывает сложность разработки услуги. Она состоит из 15 шагов и может быть разбита на 4 стадии: направление, разработка, испытание и освоение рынка.

### Направление

1. *Формулировка целей и стратегий новой услуги.* Стратегия услуги должна поддерживать общую стратегию фирмы и быть направленной на удовлетворение избранных потребностей потребителей целевого рынка. Стратегия должна стать решением того, как добиться, чтобы ценность услуги превышала затраты, и была создана услуга, которая создаст для потребителя такую ценность, что он купит ее за установленную цену.

2. *Генерирование идеи.* Идеи для создания новых услуг приходят из различных источников, включая потребителей, их жалобы, обслуживающих сотрудников, конкурентов и поставщиков.

3. *Тщательная проверка идеи.* Этот шаг включает черновую процедуру отбора с выделением многообещающих идей от всех других. Естественно, что не каждая идея для создания новой услуги имеет ценность, и только некоторые будут успешными на рынке в качестве новых услуг. Осуществимость и потенциальная прибыльность - главные критерии в этом процессе. Необходимо обратить внимание на то, чтобы идеи не были отложены только потому, что они кажутся необычными.

### Разработка

4. *Создание концепции.* Выбранные идеи разрабатываются в концепцию обслуживания. Концепция обслуживания - это описание набора выгод, решений и ценности услуги, которые предлагаются предоставить потребителям.

5. *Тестирование концепции.* Цель тестирования концепции заключается в том, чтобы исключить из дальнейшего рассмотрения те идеи обслуживания, которые окажутся непривлекательными для потребителей. Испытание концепции новой услуги - это метод исследования, разработанный чтобы оценить:

- Понимает ли пользователь идею предлагаемой услуги;
- Реагирует ли на услугу благоприятно;
- Осознает ли, что предлагаемая услуга разрешит его неудовлетворенные потребности.

6. *Анализ возможностей производства и сбыта.* Самый важный вопрос, на который должны ответить разработчики: «Является ли эта концепция экономически оправданной?» Другими словами, существует ли достаточно большой рынок для этой услуги и можно ли производить и продавать услугу с получением достаточной прибыли? Этот шаг включает оценку рынка, анализ спроса, планирование доходов и анализ затрат. Если результат анализа положительный, то новая услуга рекомендуется высшему руководству для внедрения.

7. *Утверждение проекта.* Если результат анализа возможностей производства и сбыта и планирование прибыли удовлетворяют требованиям высшего руководства, то проект одобряют и приобретаются ресурсы для разработки и внедрения новой услуги и системы ее поставки.

8. *Разработка и тестирование услуги.* Это стадия, на которой разрабатывается детальное описание услуги одновременно с определенными характеристиками и особенностями обслуживания, с помощью которых она дифференцируется от услуг конкурентов.

9. *Разработка и тестирование процесса и системы.* Большинство услуг являются результатом действия, т.е. процесса. И на этом этапе проходит детальная разработка процесса, при этом не следует забывать сделать качество неотъемлемой частью обслуживания.

Разработчики непременно должны учитывать влияние на разработку процесса следующих особенностей услуг:

- природы контакта с потребителем,
- степени участия потребителя в создании услуги,
- степени адаптации к индивидуальным потребительским потребностям,
- роли товаров и оборудования в оказании услуги,
- получателя услуги (например, тело, разум или имущество потребителя)
- ожидаемого спроса.

Например, если тело потребителя является получателем услуги, например при медицинском осмотре, он (пациент) должен присутствовать в здании. Открытые элементы процесса - это врачи, медсестры, регистраторы, комнаты ожидания, кабинеты врачебного осмотра, дежурные посты медсестер, рентгеновские кабинеты и т.д. Некоторые из открытых процессов включают сбор информации у пациентов, например, заполнение бланков,

подготовку пациента для врачебного обследования (например, измерение кровяного давления, температуры, предоставление халата для осмотра), медицинский осмотр. Скрытые процессы включают анализы, проводимые в лабораториях; заказ, получение и хранение медикаментов; обслуживание зданий и оборудования и выписывание счетов. Большинство важных услуг в этом примере создается и поставляется открытыми процессами. В этом случае процессы разрабатываются одновременно для одного пациента, а выполнение подстраивается под каждого отдельного пациента. Операционный принцип открытых операций - это назначение приема или обслуживание первого в очереди.

Рассмотрим другую услугу, скажем, сухую чистку одежды, в которой получателем услуги является имущество потребителей. Здесь элементами открытого процесса являются прилавок и стоящий за этим прилавком сотрудник, который принимает вещи для чистки, выдает квитанцию и определяет дату, когда можно будет забрать одежду. Нет необходимости в создании комнат ожидания или роскошных помещений. Элементы скрытого процесса состоят из оборудования, используемого для процессов чистки, персонала, который работает с этим оборудованием, ресурсов, потребительских вещей, нуждающихся в чистке, и тех, которые уже были почищены и ждут, когда их заберут. Хотя иногда скрытый процесс может быть видимым, потребители не допускаются к его элементам, организованным так, чтобы обеспечить оптимальную оперативность. В отличие от больницы, одежда в химчистке может быть почищена в любом порядке, может обрабатываться партиями, и здесь существует только небольшая настройка процесса к индивидуальным потребностям клиентов.

То, что разработано, должно быть проверено на опыте. Опыты на этой стадии напоминают испытания опытного образца в производственной сфере. Однако они не подразумевают предложения услуг широкой публике, опыты проводятся внутри фирмы. Если это возможно, разработки процессов и услуг должны быть протестированы при как можно более реалистичных условиях с настоящим потребителем. Когда этого сделать нельзя, услуга предлагается сотрудникам и их семьям.

*10. Разработка и тестирование маркетинговой программы.* Необходимо разработать и протестировать на потенциальном потребителе программу освоения рынка, распределения и продаж новой услуги.

*11. Обучение персонала.* Критерии для выбора сотрудников должны разрабатываться параллельно с разработкой услуги и системы обслуживания. Когда набор сотрудников закончен, нужно не только обучить персонал определенным обязанностям, но и разъяснить им цели и задачи, которые решает вся система обслуживания и предоставить широкие полномочия для решения возникших проблем.

### **Испытание**

*12. Тестирование услуги и опытный процесс.* Это прямое тестирование на реальном рынке, которому услуга предлагается на ограниченной основе в

одном или нескольких местах, но услуга, сотрудники и потребители настоящие.

Цель этого шага состоит в том, чтобы

- получить признание услуги потребителями,
- сделать необходимую корректировку и подгонку, основанную на информации, полученной от реальных потребителей.

13. *Пробный маркетинг* исследует возможность сбыта новой услуги. В этом случае услуга также предполагается на ограниченной основе, но в большем масштабе, чем в шаге 12, т.е. в нескольких филиалах или регионах. Маркетинговая программа также тестируется на эффективность. Информация, собранная на этом этапе, включает реакцию потребителей на новую услугу, соответствие спроса розничным ценам, назначаемым на услугу.

### **Освоение рынка**

14. *Полномасштабный запуск*. Когда все пробы закончены и сделаны все необходимые модификации и корректировки, услуга готова для полномасштабного запуска и предлагается рынку в полном объеме.

15. *Анализ процесса после запуска*. Цель этого шага заключается в определении степени достижения поставленных целей, а также в принятии решений о необходимости дальнейшей корректировки и модификации. Этот шаг не является окончанием процесса разработки и создания услуги.

Анализ должен проводиться регулярно через определенные промежутки времени, с введением информации, собираемой у потребителя и обслуживающих сотрудников, чтобы оценить успешность новой услуги, адаптировать услугу к изменяющимся условиям и провести необходимые улучшения.

При проектировании процесса оказания услуги широко применяется диаграммное проектирование, или план оказания услуги - это схематическое изображение системы обслуживания и происходящих процессов; своего рода взгляд на систему обслуживания «с высоты птичьего полета». С помощью данного метода можно получить более точное представление о процессах обслуживания, чем при словесном описании. План оказания услуги способствует созданию, изучению и тестированию услуги на бумаге до того, как будет осуществлено ее внедрение, а также может использоваться для обучения сотрудников. На рисунках 15.1 и 15.2 приведены примеры, рассмотренные Л. Шостак. План оказания услуги позволяет анализировать виды сбоев из-за ошибок проектирования, выявлять узкие места, в которых могут произойти отказы системы, внести корректировки.

Кроме диаграммного проектирования применяется метод точек соприкосновения. В данном случае фиксируются и перечисляются все моменты, когда потребитель услуги контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Предполагается, что эти моменты поддаются контролю менеджеров и, таким образом, становятся контролируемыми факторами. Анализ точек соприкосновения позволяет определить их

количество, дать четкие указания персоналу, разработать критерии качества обслуживания.

Еще один метод позволяет проектировать процесс оказания услуг путем создания потребительского сценария. В этом случае потребители (индивидуально или в небольших группах) описывают процесс обслуживания или составляют его «сценарий», который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу и высказать рекомендации по его совершенствованию. Несомненным достоинством метода является определение сильных и слабых сторон процесса обслуживания. Недостатком метода является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителя части обслуживания, в то время как невидимая часть сервиса остается вне зоны их комментариев.

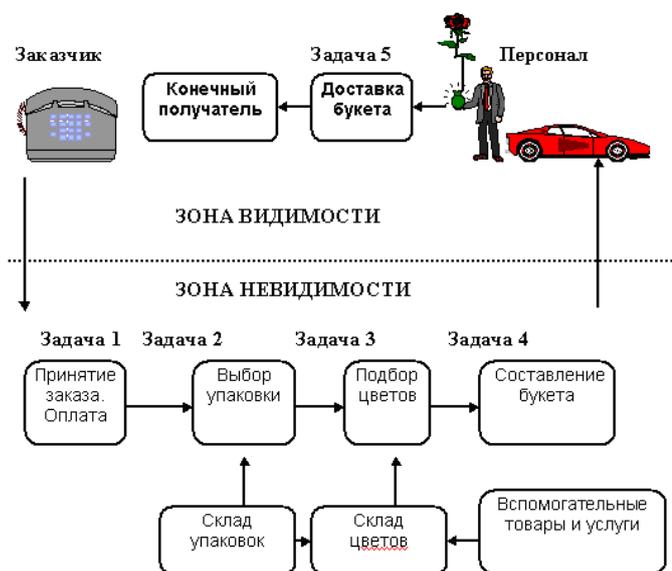


Рисунок 15.1 – Сервисный план предоставления услуг - “заказ цветов по телефону”, предложенный Л. Шостак

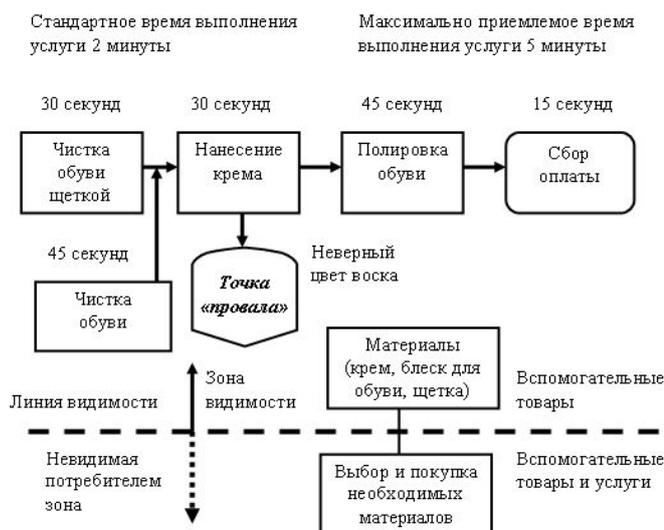


Рисунок 15.2 - Сервисный план предоставления услуг уличным чистильщиком обуви

## Вопросы для обсуждения

1. Определите категории новой продукции в сфере услуг.
2. Какие существуют причины для разработки и создания новых услуг.
3. В чем сходство и различие при разработке товаров услуг.
4. Какие инструменты используются при разработке услуги.
5. Назовите основные принципы разработки услуг.
6. Какие процессы содержатся в стадиях направление, разработка, испытание и освоение в модели процесса разработки услуг.
7. Какие задачи решает план оказания услуг?

## Тема 16. ИМИДЖ ФИРМЫ И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

### План

- 16.1. **Формирование собственного имиджа как условие успеха деятельности**
- 16.2. **Роль коллектива в создании имиджа фирмы**
- 16.3 **Подходы к определению содержания и восприятия деловой этики и социальной ответственности в бизнесе**
- 16.4 **Проблемы морально-этических качеств руководителя**
- 16.5 **Своды и кодексы как средства позитивного регулирования предпринимательской деятельности**
- 16.6 **Деловой этикет – форма выражения деловой этики**

### 16.1 Формирование собственного имиджа как условие успеха деятельности

В 80-ые годы 20 столетия компании открыли для себя всю силу репутации, могущество имиджа. Чаще всего имидж и репутацию можно определить как одну из основных причин победы или поражения в бизнесе. Все проигравшие участники игры в имидж нарушили самое первое правило корпоративного успеха: *нельзя жертвовать своей репутацией ради краткосрочной прибыли.*

Занимаясь бизнесом, вы должны знать, что думают люди о вас, о вашей продукции или услугах. Репутация вашего бизнеса может пострадать от любой случайности. Если люди сталкиваются с неаккуратностью, безразличием, некачественными продуктами или услугами, они обязательно поделятся своими бедами с друзьями, знакомыми, коллегами. Точно так же распространяется и молва об отличном качестве услуг и продукции, искреннем внимании к клиенту.

Посмотрите на людей вокруг вас. Каждый из них создает свой собственный имидж. Со вкусом ли они одеты? Грамотно ли говорят? Можно ли им, по вашему мнению, доверять? Стоит ли на них положиться? У вас в голове складывается образ каждого человека, с которым вы общаетесь. Он основывается на том, что вы видите, слышите, а также на вашем опыте поддержания знакомства с ним. Вместить весь опыт работы в области создания личного и корпоративного имиджа можно в одну фразу: "У всех и каждого есть свой имидж!" Исследования показывают, что свыше 80 % решений мы принимаем, основываясь на визуальной информации. Мы внимательно осматриваем человека, офис или вещь и решаем, хотим ли мы иметь дело с таким партнером или нет. Вот и получается, что никогда внешность делового человека не имела такого значения, как сейчас. Так или иначе, этого требует от нас стремительно развивающееся общество.

Имидж – «образ» товара, услуги, предприятия. Вместе с тем «образ» товара, услуги, предприятия – это сумма впечатлений о товаре, услуге, предприятии, которые складываются в сознании людей и связываются с конкретными товаром или услугой. *Имидж* привлекает новых покупателей, а *репутация* поставщика качественных товаров или услуг заставляет их возвращаться к вам.

Имидж и репутация - самое ценное имущество фирмы. Корпоративный имидж и репутация образуют первый и второй этажи структуры любого бизнеса, над которыми достраивается все остальное. Обретение положительной репутации - процесс длительный, а создание безупречного, позитивного, устойчивого реноме невозможно без построения положительного имиджа. Имидж и репутация всегда идут рука об руку.

Построение устойчивого положительного имиджа, к тому же еще и управляемого, на современном этапе переходит в разряд первостепенных стратегических задач, стоящих практически перед любой организацией, независимо от ее размеров, сферы деятельности и формы собственности. Над обретением своего индивидуального лица, наравне с коммерческими структурами, работают высшие учебные заведения, музеи, банки, больницы скорой помощи и даже налоговая милиция. Не откажутся от позитивного имиджа в глазах населения страны законодательные и административные органы власти различных уровней.

Положительный имидж свидетельствует о запасе прочности, демпфере, позволяющим пережить кризис с минимальными потерями (естественно, при правильно поставленном кризис-менеджменте) и в короткие сроки вернуться к нормальной деятельности.

Ускорение научно-технического прогресса, повышение образовательного уровня, бурное развитие телекоммуникационной среды, информационных технологий привели к возрастанию значимости информационно-коммуникационной составляющей в деловой и общественной жизни.

Показателен тот факт, что даже самые консервативные организации, годами не менявшие своего имиджа, в нынешних условиях вынуждены

обращаться к современным технологиям. Очевидно, что такие сдвиги в приоритетах предпринимательской деятельности ведут и к росту значения корпоративного имиджа организации как тотальной всеобъемлющей коммуникации, основного средства завоевания потребителя.

Причем, тотальность выдвигает к процессу формирования имиджа требования комплексности и системности. Все элементы корпоративного имиджа должны быть взаимоувязаны между собой, подчинены единой цели и определены общими принципами, “нанизаны” на один стержень (забегая вперед, скажем, что им является корпоративная философия). Только при таком построении корпоративный имидж будет представлять собой мощную систему, обладающую синергическим эффектом.

Кроме того, формирование и управление имиджем – не однократное действие (“сделал и забыл”), а процесс многоэтапный и постоянный, построенный по принципу замкнутого контура (рис. 16.1), что, собственно, и обеспечивает его управляемость.



Рис. 16.1 - Обобщенная схема процесса формирования и управления корпоративным имиджем

Заметим, что реализация этого процесса охватывает все уровни принятия решения. Так, например, разработка корпоративной философии, миссии и видения принадлежит сфере стратегических решений, а организация и поддержание комплекса внутрифирменных коммуникаций – фактическому и оперативному управлению. Более того, в процессе формирования корпоративного имиджа организации (КИО), осознанно или неосознанно, принимают участие все сотрудники организации – от топ-менеджмента до рядовых исполнителей. Контролирующие и направляющие функции построения и поддержания КИО, безусловно, должно выполнять подразделение, ответственное за Public Relations. К сожалению, его роль довольно часто сводится к организации взаимодействия с СМИ (часто бессистемного) и к размещению в них платных статейных материалов (квази-рекламной PR).

Какими же основными чертами должен обладать корпоративный имидж?

Прежде всего, это **адекватность и ассоциативность, индивидуальность, пластичность и адресная направленность.**

Под **адекватностью** мы понимаем, в первую очередь, то, что имидж должен доносить до общественности реальные ценности и жизненные принципы организации при помощи различных коммуникативных средств, а также способствовать их адекватному восприятию и вызывать желаемые

ассоциации. Ни в коем случае имидж не должен быть подобен маске, скрывающей истинное лицо, как было, например, с известными финансовыми пирамидами. Для фирмы, пришедшей на рынок всерьез и надолго, это совершенно неприемлемо.

**Индивидуальность** подразумевает оригинальность и неповторимость имиджа. Нет двух абсолютно одинаковых организаций. Каждая по-своему уникальна. КИО должен подчеркивать и передавать эту уникальность, приводить к быстрой запоминаемости и безошибочной узнаваемости организации. Идеалом можно считать ситуацию, когда при упоминании названия компании у потребителя возникает моментальная положительная реакция (“Да, это мой банк, магазин, авиакомпания и прочее”).

Названия фирмы, ее лозунг, логотип – самые заметные элементы в системе индивидуализации имиджа, которые потребителями воспринимаются всеми пятью чувствами. На создание наиболее эффективного варианта этих двух элементов стоит потратить время и деньги. Особенно это важно для недавно созданных компаний.

Название вашей фирмы сообщает людям о том, кто вы такие, они должны четко отражать профиль вашей деятельности. Название фирмы имеет очевидное воздействие на людей. Чем короче название, тем сильнее его эффект.

В соответствии с растущим темпом перемен в общественной и деловой жизни имидж должен быть достаточно **пластичным** (динамичным), чтобы раньше времени не устареть и “не выйти из моды” и в то же время казаться неизменным. Наиболее выигрышным в этом плане является апеллирование к “вечным ценностям”. Показателен пример компании «Pioneer», много лет являющейся спонсором конкурса имени Чайковского.

И, наконец, **адресная направленность**. Безусловно, хочется быть хорошим для всех, однако в реальной жизни это невозможно. Имидж должен быть привлекательным не для всех, а, прежде всего, для общественности или целевой аудитории организации. Заходя в магазин “Обувь XXI века”, человек даже среднего возраста испытывает, мягко говоря, дискомфорт и плохо представляет себе, что же, собственно, происходит. А вот целевая аудитория – молодежная публика – ориентируется там прекрасно.

Рассмотрим основные составляющие корпоративного имиджа организации (КИО), начиная с его основы, или фундамента (рис. 16.2).

В нашем случае понятие “фундамент” как нельзя лучше отражает значение этого слова как основания, опоры, основы. Фундамент должен быть надежным и сейсмостойким, чтобы противостоять натиску времени и стихии. Он обеспечивает создание, развитие и охранение положительного имиджа компании.

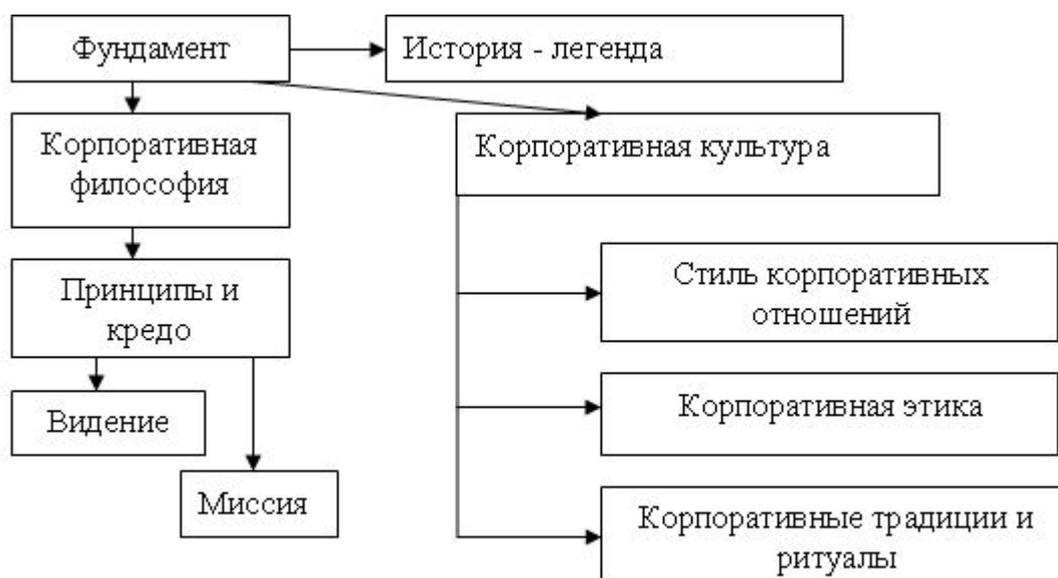


Рисунок 16.2 - Составляющие фундамента корпоративного имиджа организации

Фундамент КИО целесообразно разделить на три следующих компонента:

- корпоративная философия;
- история-легенда;
- корпоративная культура.

Корпоративная философия состоит из развернутого (документально оформленного) изложения тех норм, принципов и кредо, которыми организация руководствуется в повседневной жизни. Эта наиболее глубоко залегающая часть фундамента, как правило, не предназначенная для широкого освещения, тем не менее, играет ключевую роль в деятельности организации и выполняет функцию объединяющего внутреннего начала. Человек беспринципный, без четких жизненных установок, как правило, малосимпатичен. Так же и фирме, не имеющей собственной философии, не стоит рассчитывать на положительный имидж. Корпоративная философия закладывает основу системы внутренних и внешних коммуникаций, устанавливает требования и ориентиры в каждодневной работе – как для руководства, так и для сотрудников, обеспечивает единство в понимании стоящих перед организацией целей.

Разработка **принципов и кредо**, составляющих корпоративную философию и устанавливающих нравственные и этические приоритеты организации, - задача довольно непростая, особенно в условиях современных России и стран СНГ, когда коммерческие организации подчас ставят во главу угла получение прибыли (скорее, сверхприбыли) любой ценой. Принципы корпоративной философии не должны противоречить существующим законам и другим нормативным актам, а также принципам общечеловеческой морали.

Однако корпоративная философия не может не учитывать особенности постсоветского развития стран СНГ и национальный менталитет. Например, одно из правил деловой этики компании «Procter & Gamble» предписывает следующее: “Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании... нарушает закон или принципы деятельности «Procter & Gamble», вы обязаны довести это до сведения высшего руководства...” На наш взгляд, учитывая долгие годы тоталитарного режима, в большинстве компаний стран СНГ такая норма поведения будет воспринята сотрудниками крайне негативно и, как следствие, выполняться не будет.

Основные понятия, ключевые, с точки зрения корпоративной философии, можно обозначить следующим образом:

- качество предоставляемых услуг;
- ответственность перед клиентами, общественностью и коллегами;
- взаимовыгодность отношений организации с внешней и внутренней общественностью;
- эффективность проводимых мероприятий, экономия ресурсов, профессионализм и исполнительность;
- свобода индивидуального работника в фирме, которой наделяются ответственные и талантливые личности, получающие возможность работать в организации в условиях минимального контроля над их деятельностью, направленной на достижение общих целей.

К понятию корпоративной философии относятся и такие дефиниции, как **миссия** и **видение**, напрямую связанные с процессами стратегического планирования и целеполагания.

**Миссия** - это краткое выражение функции, которую организация или проводимые организацией проекты призваны выполнять в обществе. То есть она дает представление о том, для чего данная организация создана, какие задачи ставит перед собой, на кого направлены ее деятельность и каким образом поставленные задачи будут решаться.

Если говорить о будущем, то оно определяется с помощью формулировки видения. **Видение** - это описание организации или проекта в перспективе, причем, в том положении, в котором хотелось бы видеть автору описания.

По сути дела, видение отражает реальную и правдоподобную картину желаемого состояния фирмы в будущем. Это не план и не инструкция, но оно описывает то положение дел, к которому стремиться организация, продукт или услуга.

Определяя смысл, направление и приоритеты деятельности организации, миссия и видение составляют сущность корпоративной философии. Заканчивая разговор о корпоративной философии, хотелось бы отметить следующую, крайне важную деталь. Как бы ни были сформулированы и обозначены основные элементы корпоративной философии, самое главное, чтобы они были работающими, то есть

понимаемыми и принимаемыми всеми сотрудниками организации, а не сводились к формально декларируемому набору дежурных лозунгов.

Вторым компонентом фундамента КИО является история – легенда, связанная с организацией, а также людьми и событиями, которые предопределили ее появление и развитие. Такие истории-легенды, как правило, вызывают интерес у общественности, способствуя персонификации организации и личному отношению к фирме и ее имиджу. Кроме того, хорошо написанная, интересная история (или легенда) организации является замечательным информационным поводом.

История придает солидность, основательность, надежность, привязанность к чему-либо; способствует вербальной, а затем и внутренней осязаемости организации, делает ее более понятной и “родной”, облегчает диалог между организацией и ее общественностью. При этом совершенно необязательно стопроцентное соответствие действительности. Кроме того, история-легенда не должна быть длинной и повествующей непосредственно о компании. Каждой фирме, с первого дня ее существования, уже есть что рассказать о себе, прежде всего, потому что за любой организацией стоят люди. Причем, каждый – со своим жизненным опытом, харизмой, видением развития бизнеса, навыками и умениями, способностями и талантами, судьбой и устремлениями. Например, истории возникновения компании Procter & Gamble, Apple Computers, Federal Express нашли свое отражение во многих публикациях.

Наконец, третьей составляющей фундамента КИО является корпоративная культура. Основываясь на корпоративной философии, она включает три основных элемента: стиль корпоративных отношений, корпоративную этику и корпоративные традиции и ритуалы.

В данном контексте корпоративная культура рассматривается как основное средство регулирования межличностных коммуникаций в коллективе, на уровне как деловых отношений, так и дружеского общения. Она является основой внутрикорпоративных Public Relations, определяя:

- детальную структуру внутренних коммуникаций;
- принципы взаимоотношений между начальниками и подчиненными;
- систему мотиваций и поощрений;
- систему обучения и тренингов;
- проведение корпоративных мероприятий и праздников и др.

На процедурном уровне основные положения корпоративной культуры могут выражаться различными нормативными документами, например, корпоративными кодексами и уставами, положениями о персонале и т.д.

Главная цель корпоративной культуры – создание и поддержание командного духа, чувства принадлежности сотрудников к целостному единому уникальному организму. В конечном итоге, основным достоянием любой организации являются люди. Именно общаясь с представителями компании, потребитель выносит свои суждения о ней, напрямую ассоциируя персонал с организацией.

Таким образом, корпоративная философия, корпоративная культура, история-легенда определяют фундамент КИО, его идеологию. В своей практической деятельности мы зачастую сталкиваемся не только с различным пониманием стратегий развития многими руководителями предприятий, но и с тотальным отсутствием корпоративной идеологии. Социальная миссия компании ошибочно подменяется такими кодексами, регламентирующими длину юбок, цвет костюмов и галстуков. Надо понимать, что корпоративная идеология – это общественный договор людей, работающих в данной организации, заключенный между ними добровольно и осознанно. И еще, элементы корпоративной культуры, прежде всего, не должны причинять неудобства и дискомфорт сотрудникам, конфликтовать с их собственными мировоззренческими установками.

Как же это “работает” на практике? Стоит обратиться к опыту в Великобритании. Сэр Том Фармер открыл первый центр Kwik-Fit на МакДональд Роуд в Эдинбурге (Шотландия) в 1971 году. Сейчас компания является собственностью Ford Motor Company, а Сэр Том Фармер – председатель Совета директоров. Kwik-Fit – это одна из самых крупных в мире компаний, специализирующихся на услугах автосервиса. Ей принадлежит свыше 2300 станций техобслуживания в Европе. Более 10000 рабочих занимаются заменой покрышек, выхлопных труб и тормозов, обслуживая 8 миллионов автомобилистов в Англии, Швейцарии, Германии, Польше, Испании и Франции. Быстро развиваясь, к 2005 году компания планирует довести число станций обслуживания до 5000.

По результатам исследования, спонсором которого была группа консультантов по управлению отношениями с клиентами Round, компания Kwik-Fit заняла первое место среди фирм в Великобритании по уровню управления отношениями с клиентами.

Компания Kwik-Fit хорошо подготовлена к развитию отношений с клиентами. Исторически сложилось так, что репутация вторичного автомобильного рынка была запятнана недоброкачеством подпольных автомехаников, которые пользовались невежеством автомобилистов. Компания Kwik-Fit неустанно трудится над тем, чтобы противостоять этому путем развития и подготовки персонала, который бы отличался абсолютной надежностью, а также открытой и прозрачной манерой общения. Директор компании Kwik-Fit Стюарт Турнбулл объяснил, что благодаря трем центрам по подготовке специалистов компании Kwik-Fit в Великобритании и Голландии и специально построенной высокотехнологической мультимедийной академии для обучения, сотрудники компании могут получить квалификацию, признанную в масштабе страны, что послужит дополнением к специальным образовательным программам Kwik-Fit.

Сервисные центры расположены удобно, в легкодоступных местах. Наличие покрышек и комплектующих впечатляет, благодаря системам, аккредитованным согласно ISO 9002. Каждый сотрудник знает, что цель компании – 100-процентное удовлетворение клиента.

Чтобы угодить клиенту в реальных взаимоотношениях, компания Kwik-Fit стимулирует взаимодействие. По личному опыту обращения к услугам ее центров, Тони Крэм (автор книги, раскрывающей вопросы лояльности клиентов) знает, что ремонтники быстро реагируют на приезд клиента и радушие. Они выполняют свои обещания и узнают его, стоит приехать к ним повторно. С ними, обслуживающим персоналом, легко контактировать. Сотрудники линии помощи 0800 отвечают незамедлительно, а для тех клиентов, которые предпочитают письменные сообщения о своих неполадках с машиной, в сервисных центрах Kwik-Fit имеются заранее подготовленные бланки, адресованные Председателю Сэру Тому Фармеру.

В компании Kwik-Fit придерживаются практического кодекса (см. ниже), который можно увидеть на видном месте в любом сервисном центре и на Интернет-сайте. Этот кодекс разработан для того, чтобы учесть все, что может беспокоить автомобилиста, будь-то мужчина или женщина, молодой или пожилой человек, бывалый автолюбитель или новичок, и определить реальные ожидания, по которым можно будет составить представление о компании.

### **Практический кодекс компании Kwik-Fit**

Сотрудники нашего центра неизменно гарантируют:

- Бережное отношение к вашему автомобилю и обязательную защиту сидений специальными чехлами.
- Проведение осмотра вашего автомобиля квалифицированным представителем технического персонала.
- Осмотр автомобиля в вашем присутствии, предоставление объективной оценки его состояния и перечня работ, которые необходимо выполнить.
- Предоставления до начала работ обязательного перечня расценок, включающего в себя все дополнительные расходы.
- Вашу осведомленность о том, что снятые с вашего автомобиля и не подлежащие обмену узел или деталь вы можете забрать себе.
- Выполнение работы в полном объеме в соответствии с утвержденными компанией предписаниями.
- Немедленное информирование о любых осложнениях или задержках.
- Проверку выполненной работы технически компетентным представителем персонала.
- Предложение о проведении контроля выполненной работы вместе с вами во время сдачи-приемки работ.

Компания Kwik-Fit добросовестно анализирует отношения с клиентами. Каждую неделю она опрашивает клиентов, чтобы убедиться в том, что ею последовательно выполняются все пункты практического кодекса и достигается удовлетворение клиентов. Стюарт Турнбулл рассказал Тони Крэму следующее: “Наш отдел обслуживания потребителей связывается более чем с 7000 клиентами ежедневно, через 72 часа после их

обращения в центр Kwik-Fit, чтобы убедиться в том, что они удовлетворены предоставленным им обслуживанием”. Сэр Том Фармер написал: “Обратная связь указывает на то, что 98,2% клиентов удовлетворены обслуживанием. Из оставшихся 1,8%, большинство не критикует обслуживание, в целом, а имеют некоторые замечания”.

Репутация компании Kwik-Fit такова, что ей удалось укрепиться в этих взаимоотношениях и расширить сферу услуг, предложив страхование автомобилей. Расширение бизнеса является доказательством того, что уровень доверия к компании увеличился еще на порядок.

И, наконец, рекламная деятельность способствует оживлению взаимоотношений, подчеркивая опыт тех людей, с которыми встретятся клиенты: “Лучшего автомеханика, чем Kwik-Fit, вам не найти”.

При создании корпоративного имиджа организации следует обращать внимание на всевозможные мелочи. “Не слоны кусаются, а комары”, - гласит пословица. Больше всего нам вредят не крупные промахи, а недочеты и мелочи.

Когда в 1955 году открылся Диснейленд, основное внимание было уделено тем сотням мелочей, которые и создают имидж. Контроль за качеством в Диснейленде не упускал из виду даже комаров, которым просто не давали влетать в парк, каждую ночь распыляя репелленты.

Компаниями, выигрывающими войну имиджей, управляют люди с таким же пристальным вниманием к мелочам, как у Уолта Диснея. Создание позитивного имиджа означает применение высоких стандартов ко всему, что вы делаете, независимо от важности задания. Обладатели прекрасного имиджа уделяют внимание как слонам, так и комарам. Проигравшие в войне имиджей заботятся только о слонах.

То, что между вашим обликом и успехом существует прямая связь, доказывают и научные исследования. Они ясно показывают, что для профессионала необходима одежда, соответствующая стандартам внешнего вида, и все же миллионы интеллигентных людей отказываются принимать эти исследования всерьез. Человеческий мозг устроен так, что он собирает факты и на их основе принимает решение. При помощи своих пяти чувств покупатель оценивает вашу интеллигентность, образование, честность. На все это уходит от силы 30 секунд.

Чаще всего о руководителе компании судят по стандартам внешнего вида ее сотрудников.

*Профессиональная одежда порождает профессиональное поведение, другими словами, одежда и поведение взаимосвязаны. Чтобы доказать это, давайте возьмем группу обыкновенных школьников и представим себе их поведение в кафе. Затем ту же самую группу переоденем в официальную одежду, снова отправим их в кафе и еще раз понаблюдаем за их действиями и отношением друг к другу.*

## **16.2 Роль коллектива в создании имиджа фирмы**

Большинство сотрудников даже не подозревают о том, какое влияние они оказывают на восприятие покупателем компании, в которой они работают.

Вот рассказ о реальном событии: «Несколько лет назад моя компания пользовалась принтерами исключительно одной марки. Они достаточно хорошо работали, и менять их на что-то другое не было необходимости. Продажей и обслуживанием принтеров занималась молодая женщина, которую звали Дина, и я и сотрудники моей компании успели узнать ее поближе. По мере того как Дина постепенно осваивалась в нашем офисе, она начала обсуждать с нами недостатки своей компании, в частности о своем начальнике она говорила только что-то отрицательное. В конце концов, ее сплетни и жалобы на свою компанию убедили меня в том, что они столкнулись с какими-то ужасными проблемами, хотя их сервис по-прежнему был вполне удовлетворительным. И я все-таки прекратила пользоваться их услугами. Спустя некоторое время Дина зашла к нам, чтобы сказать, что она уволена с работы. Ее компания потеряла много покупателей и вынуждена была сократить сотрудников. Сожалела ли Дина о случившемся? Конечно, хотя и не подозревала, что в определенной степени именно она виновата в своем увольнении».

*Совет работникам прост: или вы всегда отзываетесь о своем начальстве только положительно, или бросайте работу и находите ту компанию, работой в которой вы будете гордиться.* Этот совет относится к сотрудникам всех уровней, вне зависимости от того, чем вы занимаетесь.

Что касается ваших клиентов, то критикуя своих покупателей, вы кусаете руку, которая вас кормит. Ваша компания никогда не сможет накачать финансовые мускулы, если ее персонал не имеет положительных стимулов, если он не испытывает удовлетворения от своей работы, а когда ваша компания дряхлеет, слабеет и ваша собственная финансовая защищенность.

Даже самые известные компании берегут свой внутренний имидж и стараются поддерживать моральный настрой работников. В книге Дугласа Смита и Роберта Александра "Потерянное будущее. Как Хегох изобрела первый персональный компьютер и лишилась его" есть описание того, как компания Хегох собрала команду известных ученых-компьютерщиков и дала им задание разработать первый персональный компьютер. Деятельность этой команды, работавшей над созданием компьютерных ярлыков, "мышки" и компьютерных сетей, была чрезвычайно успешной. Но внутренние конфликты и конкуренция между ее членами привели к тому, что в конце концов команда Пало Альто распалась. Лидирующие позиции в области разработки персональных компьютеров захватила компания Apple Computers.

Командный дух и моральный настрой работников определяют, станет ли компания, имеющая большие планы и талантливых сотрудников, известной на весь мир или она оставит в истории лишь легкий след.

**Признаки ухудшения морального климата в коллективе.**

Поскольку для создания положительного имиджа фирмы чрезвычайно важен настрой ее сотрудников, руководителю, желающему добиться успеха в своем деле, необходимо постоянно держать руку на пульсе работников, чтобы не пропустить первые тревожные симптомы болезни. А ими могут стать:

1. **Резкое падение качества или производительности труда** без всяких видимых причин.

2. **Трения между сотрудниками.** Конфликты и борьба среди сотрудников могут быть вызваны недовольством работой или плохим моральным настроем.

3. **Прогулы и опоздания на работу.** Когда обычно пунктуальные и надежные работники начинают опаздывать, это может быть симптомом их недовольства.

4. **Негативная реакция на распоряжения.** Когда ваши приказы встречают значительное сопротивление у сотрудников, или вам приходится по несколько раз их повторять, или вы вдруг замечаете, что слишком часто начали прибегать к дисциплинарным взысканиям, почти всегда причиной этого становится снижение морального настроения в коллективе.

5. **Жалобы и предложения.** Когда вы ловите себя на мысли, что давно не слышали новых предложений от своих сотрудников, это часто означает, что моральный климат в коллективе ухудшается. *Разочарованных служащих совершенно не волнует их работа, и поэтому они никогда не будут предлагать рационализаторские идеи.* Вы также должны обращать внимание на жалобы, которые к вам поступают. Возможно, они не имеют реальных оснований - а такие жалобы часто поступают от людей раздражительных и недовольных, а может быть они вполне обоснованны?

Высокого уровня мотивации сотрудников можно достичь только тогда, когда руководство проникнется новой философией менеджмента, основанной на удовлетворении человеческих и эмоциональных нужд сотрудников. Только так можно повысить их моральный настрой и укрепить преданность фирме. А это, в свою очередь, - основа для создания положительного внутреннего имиджа компании в глазах покупателя. Сотрудники, которые довольны компанией и работой, полны энергии. А эта энергия преобразуется в благожелательное, позитивное отношение к покупателю. Что же представляют собой человеческие и эмоциональные потребности сотрудников? Вот несколько ответов:

- Сотрудники хотят иметь представление о своей компании и гордиться ею.
- Работники нуждаются в уважении со стороны руководства.
- Они хотят, чтобы между ними и их руководителями существовала ясная двухсторонняя связь.
- Сотрудники стремятся к творческой работе, внося личный вклад в достижения компании.
- Они нуждаются в одобрении.

- Они нуждаются в том, чтобы особенно хорошо исполненная работа была отмечена менеджером.

- Они хотят продвигаться по службе.

- И наконец, самое важное - сотрудник хочет, чтобы с ним обращались как с ЧЕЛОВЕКОМ, а не как с единицей производительности труда.

Вот пример того, как американский филиал японской компании Honda, для того чтобы создать в компании атмосферу равенства, упразднил традиционные привилегии руководства. Нет больше отдельных автостоянок. Все питаются в одной кафетерии. Руководители и рабочие носят одинаковую униформу. Кроме этих символических жестов Honda поощряет участие своих рабочих в принятии решений, разработке расписания сверхурочной работы и смен, что всегда было прерогативой менеджмента. Укрепляют ли равные отношения сотрудников на работе их преданность своей компании? Несомненно.

Руководители должны, по меньшей мере, избегать столкновений с сотрудниками. В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива. В исследовании, проведенном компанией Robert Half International, менеджерам был задан вопрос о том, что они считают грубейшим нарушением делового этикета. Первое место занял следующий ответ: *"Критика подчиненного в присутствии других сотрудников"*.

Отлаженная корпоративная связь значит больше, чем просто распределение постоянного потока информации. Она также включает в себя изучение менеджерами мнений сотрудников и личный контакт с ними. Руководители Honda, к примеру, каждые два месяца в течение часа ходят по заводским корпусам и беседуют с сотрудниками компании, предложившими лучшие идеи по усовершенствованию производства. Вот что говорит исполнительный вице-президент Honda Тоши Амино: "Если вы действительно хотите, чтобы заработала устойчивая двусторонняя связь, и работники ощутили себя единой командой, вам потребуется немало времени".

Никому не удастся сохранить высокий моральный настрой, если он ощущает себя маленьким винтиком корпоративной машины.

Если вы дадите возможность вашим сотрудникам сделать хотя бы небольшой вклад в общее дело, их моральный настрой значительно повысится. И наоборот, если руководители отделов считают, что хорошие идеи рождаются только в их головах, мотивация к работе и настроение служащих опускаются ниже нулевой отметки.

Когда Терезу Гусман, аналитика компании *Salomon Brothers*, попросили объяснить причины успешной деятельности этой компании, она ответила: "Она создает для своих работников такие условия, в которых они могут творить, и тогда одна за другой рождаются блестящие идеи". Творческий вклад сотрудников в дело компании приносит ей успех.

Потребность в том, чтобы нашу работу ценили, затрагивает самые глубинные струны человеческой души. Мы можем свернуть горы, если

чувствуем, что нас ценят, и не хотим и пальцем пошевелить, если чувствуем себя недооцененными.

Для того чтобы выразить свое одобрение подчиненным и коллегам, не стоит придумывать грандиозные мероприятия, реализация которых отнимет у вас массу времени. Самое простое и самое ценное, что вы можете сделать, - послать коллеге записку со словами похвалы и высокой оценки.

Потребность в признании и награде родственна стремлению работников к высокой оценке со стороны окружающих. *Признание заслуг работника - это высокая оценка его вклада в общее дело в присутствии коллег.*

Похвала сотрудника на глазах его сослуживцев приносит двойную пользу, ибо эффект ее воздействия удваивается: Очень умно поступает та компания, которая понимает потребность своих работников в поощрении. Совсем не обязательно, чтобы награда была дорогой и заумной. Это может быть внеплановый выходной, подарок, букет цветов.

Многие руководители отвергают саму идею о том, что эмоции составляют неотъемлемую часть деловой жизни. Последние исследования, проведенные учеными-медиками дали новое поразительное доказательство тому, что наш разум, особенно - способность принимать решения, управляется скорее эмоциями, нежели логикой.

***В основе принципа установления эмоционального контакта лежит формула 85/15,*** очень хорошо знакомая преуспевающим торговым представителям и бизнесменам. Суть ее заключается в том, что мы принимаем решения, на 85 % полагаясь на ощущения и только на 15 % - на голые факты. *Мы прибегаем к логике, чтобы оправдать свое решение, но принять его нас заставляют эмоции.*

Именно формула 85/15 помогает преуспевающим продавцам понять, насколько привлекательность важнее умственного развития. *Если вы понравились кому-то, человек будет склонен доверять вам и захочет вести дела именно с вами.*

Обычно выясняется, что персонал компании обслуживает клиентов с редкой невозмутимостью и полным безразличием. Компания ведет себя так, как будто самого наличия услуги уже более чем достаточно, чтобы сохранить покупателя. Но, оказывается, этого хватает только для первоначального привлечения внимания клиента. Без обучения сотрудников искусству установления "эмоциональных связей" не стоит рассчитывать на достижение долгосрочного успеха и приобретение постоянных покупателей.

У всех клиентов, реальных и потенциальных, есть неудовлетворенные эмоциональные потребности: в уважении и одобрении со стороны окружающих, стремление быть довольным самим собой. Кроме того, существует самая главная человеческая потребность: потребность чувствовать свою значимость в глазах окружающих. Это стремление "сидит" в нас настолько глубоко, что мы можем всю жизнь посвятить приобретению веса в глазах окружающих или мучаться из-за его отсутствия.

Если вы хотите создать действительно мощный деловой имидж, который будет оказывать эмоциональное воздействие на клиента, вам необходимо овладеть *тремя уровнями установки эмоциональной связи с ним*:

- вежливое обращение с покупателем;
- благодарность покупателю за покупку (создание программы поощрения постоянных покупателей, интерес к его мнению о качестве услуги);
- умение затронуть самую чувствительную струнку в клиенте: потребность чувствовать себя значимым.

Высшим искусством в отношениях с вашим покупателем как раз и является умение затронуть его потребность ощутить себя значимым. Между вами создается эмоциональная связь, и вы приобретаете постоянного клиента. Несмотря на то, что очень немногие обладают этим умением, освоить технику установления эмоциональной связи не так уж сложно. Самое простое, что вы можете сделать, - это сказать комплимент покупателю по поводу его внешнего облика: "Какое красивое платье!", "Этот галстук вам так идет".

Если вы знакомы с покупателем, спросите его о семье, недавнем отпуске или поздравьте с днем рождения. *Для того чтобы покупатель смог ощутить свою значимость для вас, в общение с ним надо внести личностный оттенок.*

Каким же образом можно научить своих работников удовлетворять потребность клиентов в ощущении собственной значимости? Необходимо обучить их тому, чтобы в первые секунды общения с потенциальным покупателем они забывали о товаре и полностью концентрировались на находящемся перед ними человеке. Их слова могут дать ощущение уверенности в себе и собственной значимости клиенту.

Что произойдет, если вы не будете скупиться на внимание и комплименты? Возможно, вы получите еще одного постоянного клиента.

Фирма может потрясающе выглядеть снаружи, быть самой чистой, самой красивой и повсеместно рекламируемой. Но она будет оставаться просто химчисткой или просто магазином, торгующим сложной бытовой техникой, пока работники не научатся затрагивать души покупателей, дав им почувствовать их значимость.

### **16.3 Подходы к определению содержания и восприятия деловой этики и социальной ответственности в бизнесе**

Большое значение для формирования преданности потребителя и партнерских союзов в сфере обслуживания имеет деловая этика. Из огромного количества определений, отражающих различные представления об этике в области предпринимательства, наиболее точным является понятие, данное А. Сенном в книге «Об этике и экономике». Оно отражает современные воззрения и освещает основные моменты данного абстрактного и в то же время достаточно конкретного понятия: «Этика бизнеса - деловая

этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями».

Следует сказать, что необходимость соблюдать деловую этику в бизнесе приветствуется всеми, но вот что касается ее содержания, то многие вопросы считаются дискуссионными:

- Можно ли фирме приобретать товары и услуги конкурентов, чтобы затем их проанализировать и скопировать?

- Допустимо ли компании предлагать взятки чиновникам, от которых многое зависит, если так поступают ее конкуренты и если эти чиновники искусственно создают дефицит, ослабляя экономику собственной страны или региона, осознанно или неосознанно «прижимая» корпоративное сообщество и обедняя собственное население?

- Имеет ли право рекламодатель продвигать на рынок товары и услуги, представляя их в качестве новых продуктов, если в них были внесены лишь незначительные изменения?

- Можно ли взвинчивать цены на продукцию, в несколько раз превышающие все издержки на ее производство и продвижение, если товары или услуги «в дефиците» и пользуются большим спросом?

Эти и множество других вопросов, по нашему мнению, не имеют однозначного ответа. Не только каждый человек, но и любая хозяйственная структура, определяя свою культуру поведения, руководствуются своей системой ценностей.

Понятия «этичность поведения хозяйственных субъектов» и «реакции потребителей» следует соотносить с так называемым «человеческим фактором». В этой связи президент швейцарско-российского делового клуба Р. Домари обращает внимание: «Компании, как организации, не имеют ни совести, ни морали. Это люди, работающие в них, вносят элемент этики в деятельность фирм, а действие этики охватывает значительно более широкую сферу, чем существующие юридические ограничения».

Характер их поведения демонстрируется и оценивается, как правило, по следующим *основным направлениям*:

- в отношении к собственности компании, ее партнеров и смежников по альянсу;

- по реакции при столкновении различных интересов;
- по поведению при установлении межфирменных деловых связей;
- в процессе взаимоотношений с государственными организациями;
- в отношении к некоммерческим общественным учреждениям;
- во взаимоотношениях с потребителями и посредниками;
- по реакции на конкурентов и их деятельность;
- по поведению в условиях нестандартных, чрезвычайных и деликатных ситуаций (например, перед работником компании возникает альтернатива: огласить или утаить факт нарушения сотрудниками правил и

норм на внутрифирменном, межхозяйственном или законодательном уровне).

Не только менеджерам, но и специалистам, исполнителям необходимо поддерживать длительные, взаимовыгодные, всесторонние отношения с работодателями, клиентами, поставщиками, кредиторами, представителями госструктур и многими другими персонифицированными субъектами. Нередко данные отношения формируются и развиваются в обстановке противодействия интересов. В связи с этим теория и практика давно выработали единственно верный, но не всеми соблюдаемый кодекс. Его суть сводится к простой, но эффективной в стратегическом отношении формуле - *избегать намерения платить злом за зло*.

Само понятие "этичного ведения дел" возникло еще в древности в купеческой среде. Репутация купца, прежде всего, отражала общественную моральную оценку его деятельности. Кроме того, параллельно складывался институт меценатства как форма социальной ответственности собственников-предпринимателей.

Однако широкое распространение движение за этичность бизнеса получило лишь в конце XIX - начале XX веков. Все чаще и чаще начинали звучать утверждения о том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше - так называемая "доктрина капиталистической благотворительности". Крупнейшие бизнесмены своего времени, такие как "стальной король" Эндрю Карнеги или Джон Д. Рокфеллер, тратили колоссальные суммы на социальные программы, строительство публичных библиотек и школ. Безусловно, далеко не все предприниматели придерживались подобных взглядов.

В целом, *восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности* за XX столетие прошло (в развитых западных странах) через три этапа:

- управление, направленное на *максимизацию доходов* (до второй четверти XX века): этичность второстепенна по отношению к прибыльности (период "дикого" капитализма);

- *попечительское управление* (начиная с 1930-х годов): организация заботится о своих сотрудниках и их семьях постольку, поскольку это в конечном итоге ведет к более высокой производительности и доходности;

- *социальное управление* (начиная с 1960х-70х годов): организация несет ответственность перед обществом в целом и, в частности, перед стейкхолдерами<sup>15</sup> (группами заинтересованных лиц).

**В нашей стране** можно выделить пять этапов становления этических воззрений в XX веке:

- *традиционный капиталистический* (до 1917г.): меценатство и попечительство считались "хорошим тоном" в традиционных

---

<sup>15</sup> Стейкхóлдер (от англ. *stakeholder*; букв. «владелец доли (получатель процента)»; в широком смысле: одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах деятельности компании).

предпринимательских кругах, однако большинство было ориентировано на максимизацию прибыли;

- **прямое государственное регулирование** (1920е годы): извлекаемые в виде налогов (в принудительном порядке) средства направлялись на финансирование социальных программ;

- **плановая социалистическая ответственность** (1930е-1980е годы): за каждым предприятием закреплялись социальные объекты и программы, а также предписывался план по открытию новых - невыполнение плана каралось государством;

- **"дикий российский капитализм"** (1990е): приоритет отдан получению краткосрочной экономической выгоды любыми средствами, программы социальной ответственности часто принимали характер "прикрытия" незаконных операций;

- **локальное попечительство** (с 2000 года): крупные предприятия считают своим долгом заботу о местных сообществах, финансируя локальные социальные программы.

Выделяют **три подхода к пониманию проблем социальной ответственности** бизнеса и этики управленческих решений:

- 1) принцип справедливости;

- 2) принцип права;

- 3) принцип утилитаризма (практицизма).

Данные принципы предлагают профессионалам-индивидуумам способ прямого рассмотрения качества выбранного решения прежде, чем оно будет реализовано.

**Первый принцип** основывается на понятиях порядочности и честности. Основной проблемный момент заключается в том, что те, кто им хочет воспользоваться, должны предварительно определиться, как обосновывать деятельность, связанную с реализацией имеющихся возможностей: по потребностям; по способностям; по вкладу или по комплексному подходу, который, несмотря на гибкость, способен породить наибольшее число проблем. Данное направление побуждает предпринимательскую среду к благотворительной деятельности. В корпоративном сообществе этика филантропии очень часто кладется в основу паблик рилейшнз.

**Второй принцип** базируется на **уважении и нерушимости прав каждой личности и общности**. В соответствии с ним любое нарушение или игнорирование прав следует рассматривать как этическое нарушение.

В этике, основанной на правовой концепции, часто встречаются трудноразрешимые коллизии. Одна их группа порождается противоречиями между правами личности, особенно при распределении недостаточных ресурсов (материальных, денежных, временных). Другая группа коллизий возникает из-за несогласия в определенных случаях общества с правами некоего индивидуума или отдельного коллектива.

**Третий принцип**, отражающий утилитаризм (практицизм), предусматривает, что в процессе принятия решений или в поведении следует **ориентироваться на соотношение затрат и прибыли**. Люди, склонные к

данному принципу, определяют затраты, так же как и прибыль, по каждому факту профессиональной деятельности и в любой ситуации. Утилитаристы, как правило, отстаивают те решения и пытаются осуществить те действия, которые приводят или к наибольшей прибыли или позволяют максимально сэкономить.

В качестве иллюстрации возможного использования принципов социально-этического маркетинга и этических норм менеджмента приведем пример решения проблемы реорганизации региональной системы нефтепродуктообеспечения одной из вертикально интегрированных нефтяных компаний.

В частности, известно, что количество нефтебаз в большинстве регионов избыточно и состояние их не отвечает современным требованиям, поэтому нефтяные компании должны принять решение о реорганизации данных региональных систем нефтепродуктообеспечения. Управляющие решения по данной проблеме можно принять на основании классического метода или административного. Классический метод принятия решения предполагает проведение глубоких маркетинговых исследований, включая социально-этические, и позволяет обоснованно принимать решения о закрытии, реконструкции той или иной нефтебазы или строительства новой нефтебазы. При этом необходимо учитывать, что в некоторых административных районах нефтебазы являются градообразующими, социально значимыми предприятиями. Закрытие нефтебазы может привести к тяжелым последствиям не только для работников и их семей самой нефтебазы, но и для всех жителей района. Однако в настоящее время нефтяные компании в большей мере заинтересованы в сокращении издержек, повышении прибыли от продаж нефтепродуктов; проблемы социального характера, в меру несовершенства законодательства, не принимаются во внимание.

Какой же выход из создавшегося положения? Можно предложить ликвидацию изношенных нефтебаз поэтапно, параллельно со строительством нефтебазовых комплексов на основе Концепции стратегического развития рынка сбыта нефтепродуктов в регионе. Данный подход к решению проблем реорганизации нефтегазового хозяйства регионов позволяет учитывать не только экономическую эффективность преобразований региональных рынков сбыта нефтепродуктов, но и социальные проблемы, интересы потребителей товаров и жителей регионов.

Интерес к деловой этике объясняется тем, что, несмотря на абстрактную природу, она лежит в основе практически всех проявлений в области производственных, маркетинговых, коммерческих, деловых и иных отношений и связей социально-экономического характера.

При всей неопределенности этических воззрений, существует методика, позволяющая упорядочить собственное понимание моральной проблемы и вынести по её поводу конкретное суждение. Эта методика - *stakeholder analysis* - исходит из системного рассмотрения вовлеченности

групп заинтересованных лиц. Последовательность шагов такого анализа может выглядеть следующим образом:

- Составить перечень основных (заинтересованных) действующих лиц (например, он может выглядеть следующим образом: люди, принимающие решения; руководители, совет директоров; потребители и отрасль, в которой они работают; держатели акций и облигаций; поставщики и их отрасль; работники и их семьи; правительство и органы госрегулирования; группы особых интересов - в т.ч. профсоюзы, потребительские, природоохранные, политические и пр. организации; местное сообщество; окружающая среда - растения, животные, природные ресурсы; конкуренты; юристы и суды; будущие поколения...).

- Выделить из полученного списка те группы лиц, которые характеризуются наибольшей вовлеченностью в проблему.

- Определить разновидности ущерба и выгод для каждого игрока.

- Определить права и обязанности игроков.

- Оценить относительную силу каждого.

- Оценить ближайшие и долгосрочные последствия альтернатив вашему решению.

- Составить планы действий для альтернативных сценариев.

- Сформулировать суждение.

Методом анализа лиц, ради блага которых существует организация, можно рассматривать практически любую проблему. Следует однако помнить, что когда речь идет об этике, *не может быть никаких "правильных" или "неправильных" решений*. Метод всего лишь позволяет глубже понять ситуацию и вынести более осознанное суждение.

#### 16.4 Проблемы морально-этических качеств руководителя

Особое значение имеют индивидуальные морально-этические качества руководителя, бизнесмена для сотрудников.

На руководителя возлагаются следующие **моральные обязательства**:

- Анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией.

- Контроль аффектов и эмоций - как своих собственных, так и окружающих людей.

- Анализ предпочтений в организации в категориях "осознание", "вовлеченность", "приверженность", являющихся неопределенными понятиями.

- Реализация этического выбора - "делать не то, что хочется, а то, что следует".

- Овладение "философией благородного труда".

- Овладение искусством безразличия к собственной выгоде.

Считается, что стать моральным лидером в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять *функции морального авторитета*. Различают семь таких функций:

1. **Профетическая** - обращение к моральному авторитету, чтобы найти выход из кризисной ситуации ("путь к спасению").
2. **Верификационная** - определение оправданности (правильности) принятого решения.
3. **Легитимационная** - создание рецепта морально оправданных в кризисной ситуации действий.
4. **Институциональная** - формирование "культы героев" - образца правильного одобряемого поведения.
5. **Прогностическая** - переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий.
6. **Нарративная** - создание моральным лидером канонической версии инцидента.
7. **Табу** - установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов.

### **16.5 Своды и кодексы как средства позитивного регулирования предпринимательской деятельности**

Во многих странах делаются попытки зафиксировать и обосновать этические нормы в определенных сводах и кодексах, используя их в качестве средств позитивного регулирования предпринимательской деятельности.

**Этический кодекс, разработанный американской маркетинговой ассоциацией (АМА)**, который служит авторитетным ориентиром при определении этичности поведения. Вся его суть коротко формулируется так: «Занимающиеся маркетингом должны соблюдать и стимулировать порядочность, честь и достоинство маркетинговой деятельности, демонстрируя честность во взаимоотношениях с потребителями, клиентами, работниками, поставщиками, дистрибьюторами и общественностью».

**По поводу качества и функциональных свойств товаров и услуг** указывается на то, что компании должны обеспечить потребителям и клиентам безопасность. Сообщать о любых связанных с ними рисках и выявлять все факторы, способные изменить характеристики реализуемой продукции.

**По поводу рекламы** в кодексе АМА акцентируется внимание на том, что компаниям необходимо избегать ложных и вводящих в заблуждение сообщений, отвергать тактику навязывания и отказаться от манипулирования потребителями с целью побудить их к покупке.

**Применительно к организации процессов распределения** кодекс отмечает, что поставщики не должны принуждать посредников брать не желаемые ими товары и создавать искусственный дефицит с целью взвинчивания цен.

**По вопросам ценообразования** в кодексе указывается, что компании не должны устанавливать фиксированные или «грабительские» (очень

абстрактное определение) цены и обязаны полностью раскрывать все цены, связанные с покупкой, включая обслуживание, установку и доставку.

Кроме вышеперечисленных аспектов кодекс АМА предусматривает дополнительные гарантии прав потребителей. В нем компаниям рекомендуется не только внимательно рассматривать каждый случай, связанный с возникновением жалоб и претензий со стороны потребителей, но и искать способы их разрешения справедливым образом.

Не меньше прогрессивных достижений в развитии маркетинговой этики отмечается в европейских странах.

Так, например, в области продвижения товаров и услуг на рынке некоторые формы прямого маркетинга - обращения к потенциальным потребителям по почте, контакты с абонентами с помощью телемаркетинга, в том числе банковское обслуживание по телефону, регулируются Директивой Европейской комиссии, которая вступила в силу в 1994 г. Ключевые положения этой Директивы отражают следующее:

- поставщик не имеет права настаивать на предоплате;
- потребитель имеет право на получение полной и достоверной информации о поставщике, цене, качестве товара или услуги, условиях доставки и времени, в течение которого соответствующее предложение сохраняет свою силу;
- заказы должны исполняться в течение 30 дней (если не оговорен другой вариант);
- обязательным является установление 30-дневного срока на обдумывание и переговоры, в течение которых клиент может вернуть товар и получить назад свои деньги;
- запрещается обращение по телефону, факсу или электронной почте, «наугад», если только получатель не дал на то предварительного согласия.

В принципе любой товаропроизводитель или сервисная структура заинтересованы в том, чтобы их деятельность и реализуемая ими продукция не вызывала жалоб. Но для этого предприятия должны соблюдать несколько важнейших *условий*.

*Во-первых*, они обязаны предоставлять потребителям именно то, за что те платят.

*Во-вторых*, производители должны гарантировать потребителям безопасность товаров и услуг.

*В-третьих*, обеспечить минимальное, а лучше всего отсутствие загрязнения окружающей среды.

Указанные условия и вышеназванные требования направлены на то, чтобы субъекты хозяйствования, руководствующиеся маркетинговой концепцией, придерживались философии социально-экономической ответственности. Соблюдая ее постулаты, производителям будет значительно легче находить консенсус в коллизиях между максимизацией прибыли и благосостоянием общества. От этого во многом зависит репутация предприятий, их развитие и перспективы.

Большую роль в отношениях с потребителями и деловыми партнерами играет вспомогательный персонал. От того, как сотрудники фирмы отвечают по телефону, встречают в приемной, в регистратуре, обслуживают или помогают в проведении переговоров, провожают и т. д., зависит предрасположенность покупателей (посетителей) к принятию положительного решения и их желание совершить покупку или продолжить установленные контакты.

Особое место среди вопросов деловой этики занимает *отношение* человека (прежде всего, бизнесмена и менеджера) *к деньгам*. Традиционное экономическое определение "деньги есть универсальный товарный эквивалент" не способно отразить проблему восприятия денег и отношения к ним. В современном обществе деньги нередко воспринимаются как мерило успеха их обладателя. Стремление к богатству на самом деле нередко основано на желании самоутвердиться, достичь общественного признания, экономической независимости и свободы. Как отмечает Евгений Емельянов, "деньги вообще - проблема для бедного, а не для богатого человека. Алчность, жадность и зависть к состоянию других, которые традиционно принято ассоциировать с богатством, означают лишь то, что человек не считает себя достаточно богатым и равняется на других, на тех, у кого денег, вещей или славы, как ему кажется, больше, чем у него самого. И он не может мириться с этим фактом".

Отсюда следует, что проблема - это не когда денег мало, а когда их не хватает. Такой подход сформулировал в свое время отец автомобильной промышленности США, идеолог принципиально новых трудовых отношений Генри Форд I. Он писал: "Алчность к деньгам - вернейшее средство не добиться денег. Но если ты служишь ради самого служения, ради удовлетворения, которое делается сознанием правоты дела, то деньги сами собой появляются в избытке. Деньги, вполне естественно, появляются в итоге полезной деятельности. Иметь деньги абсолютно необходимо, но нельзя забывать при этом, что цель денег не праздность, а умножение средств для полезного служения".

• *Проблема "брать деньги"*. Когда берешь деньги в долг, то принимаешь на себя не только экономическое и правовое обязательство вернуть их, но и моральную ответственность перед человеком, который доверил их тебе. Точность и аккуратность возвращения долгов - не просто хороший тон или норма этикета, - это должно быть внутренней моральной необходимостью, потребностью, поскольку закладывает основу долгосрочных партнерских отношений, не только с кредитором, но и с другими субъектами делового мира. Психологическая неготовность человека (или группы людей) брать на себя такую ответственность нередко побуждает менеджера идти в разрез с экономическими потребностями и интересами компании. Множество этических проблем возникает при назревшей необходимости отдавать долг: история знает огромное количество аморальных поступков в подобных ситуациях.

- **Проблема "давать деньги"**. Нередко человеку трудно отчуждать от себя с трудом заработанное богатство. Это сопряжено с психологическим восприятием отданных в долг денег как утраты, а с другой - риском возможного невозвращения долга. Этическая же сторона проблемы заключается в том, что всегда есть люди, для которых ваши деньги могут представлять собой возможность удовлетворения их потребностей, реализации их желаний: в этом случае собственнику денег предстоит решить дилемму: использовать деньги самому и оставить другого в затруднительном положении или же помочь другому, ограничив собственное потребление и возможности, взяв на себя ощущение утраты и риск невозвращения.

- **"Звёздная болезнь"**. Часто случается так, что на гребне первых финансовых успехов человек становится невыносимо заносчив, не терпит ни малейших противоречий собственному мнению, с удовольствием при случае критикует окружающих, доказывая их полную несостоятельность, "сорит" деньгами, стремясь произвести впечатление на других, часто делает нелепые, но роскошные приобретения и т.п. При этом человек не редко теряет чувство реальности, у него возникает ощущение бесконечности своих возможностей и неограниченности открывающихся перед ним перспектив. Собственное Я ставится много выше окружающих людей и их интересов.

Этические проблемы сложны и противоречивы. Далеко не всегда человек, будь то предприниматель-собственник, менеджер или служащий способен в одиночку самостоятельно решить их. Всегда существует потребность опереться на что-то, спросить совета. Ниже следует ряд рекомендаций людям бизнеса, которые хотят быть преуспевающими и этичными:

- *Представителям предприятия следует выработать привычку: все, с чем приходится сталкиваться во взаимоотношениях с потребителями или деловыми партнерами, надо рассматривать с точки зрения пользы для обеих сторон.*

- *Очень важно выполнять обещания в срок. Если такой возможности нет, надо не оправдываться, а объяснить причины, определить новый срок и сдержать слово.*

- *Следует быть внимательными и объективными к невыгодным и бесполезным для дела инициативам контрагентов. При этом их нужно отклонять тактично и вежливо.*

- *Торгово-сбытовым сотрудникам предприятия надо выбатывать уверенность в себе, но при этом необходимо избегать самоуверенности.*

- *Ничто так не компрометирует продавцов, как их растерянность в неожиданной ситуации или при незнании ответов на задаваемые им вопросы, поэтому очень важно развивать самообладание, хорошо готовиться к предстоящим контактам и обладать соответствующей информацией.*

- *Не надо забывать, что для покупателя или делового партнера позиция предприятия или мнение его представителя не всегда приемлемы.*

*Их могут привлекать другие позиции и мнения, которые более близки их целям и ожиданиям.*

- *Нельзя оставлять без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха.*

- *Представителям предприятия в общении с покупателями и деловыми партнерами надо научиться понимать то, что не высказано.*

- *В процессе коммерческих контактов надо руководствоваться тремя «не»: не раздражаться, не теряться, не распыляться.*

- *Надо быть терпимыми к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают коммерческой деятельности.*

- *Важно помнить, что человека можно оскорбить не только словом - поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.*

- *Следует избегать заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в процессе контактов - в нем явно видна переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим.*

- *Важно помнить, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Надо опасаться совершить несправедливость - она сильно задевает людей.*

## **16.6 Деловой этикет – форма выражения деловой этики**

Освещая суть деловой этики, нельзя игнорировать очень важный ее аспект, имеющий явно выраженный прагматический характер. Дело в том, что *концентрированной формой выражения этики является деловой этикет*, который представляет собой основу стиля поведения, принятого в определенной корпоративной среде.

С помощью делового этикета можно прогнозировать поведение сотрудников собственной и представителей иных компаний, существенно увеличить степень предсказуемости их действий, что позволяет эффективно организовать процессы управления первыми и адекватно реагировать на особенности профессиональных взаимоотношений со вторыми.

В деловом этикете принято выделять:

- правила приветствия;
- правила представления;
- организация деловых контактов (переговоров, встреч, приемов, деловой переписки и т. д.);
- деловая субординация;
- рекомендации по формированию внешнего облика делового человека;
- этические нормы имущественных, в том числе денежных отношений;
- правила обмена представительскими атрибутами (визитками, знаками внимания, удостоверениями на право чего-либо и т. п.), подарками и сувенирами

Существует множество литературы, посвященной различным аспектам делового этикета - от культуры речи и правил оформления делового письма

до особенностей проведения деловых протоколов и приемов. Примером правил делового этикета могут быть *шесть заповедей* Джен Ягер:

- ***Делайте все вовремя!*** Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании - прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы.

- ***Не болтайте лишнего!*** Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера. Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

- ***Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!*** Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности - искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

- ***Думайте о других, а не только о себе!*** Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики - от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажите, что цените замечания и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

- ***Одевайтесь как положено!*** Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, - прежде всего, вы должны стремиться вписаться в ваше окружение, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не "как положено", но этому совету лучше не

следовать. На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо "вписаться", но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары от туфель до галстуков.

• **Говорите и пишите правильно!** Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда употреблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совершенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которого зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, - в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, - не произносите самого бранного слова.

Следует отметить, что понимание важности деловой этики для успешного управления предприятием, а точнее, ведения бизнеса, не является достижением современности. Еще в Российской империи выходила газета деловых кругов «Биржевые ведомости», которая избрала своим девизом: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли!».

### **Вопросы для контроля**

1. В чем причина возрастания значимости информационно-коммуникационной составляющей в деловой и общественной жизни?
2. Каков процесс формирования и управления корпоративным имиджем?
3. Дайте характеристику составляющим фундамента корпоративного имиджа организации.
4. Какие практические вопросы затрагиваются в кодексе компании?
5. Назовите признаки ухудшения морального климата в коллективе.
6. Приведите пример решения этической проблемы (условие, методология и результат).
7. Объясните сущность моральных обязательств руководителя.
8. В чем заключается этические проблемы отношения к деньгам?
9. Обоснуйте значимость делового этикета в современном бизнесе.

## Литература:

1. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учебное пособие / Г.А. Аванесова. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 320 с.
2. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество/ Д. Белл. - М.: Академия, 1999.
3. Бугаков, В.П. Особенности маркетинга услуг. / В.П. Бугаков. // Маркетинг в России и за рубежом, №2, 1998, с.106.
4. Бурлачук, В. Судьба авторитета в современном мире / В. Бурлачук // Социология: теория, методы, маркетинг. – Киев, 2000. - №4. – С.91-105.
5. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: экономика: учебное пособие / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.
6. Гембл, П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. - М., «Гранд», 2001.
7. ГОСТ Р 50646 - 94 Услуги населению. Термины и определения.
8. ГОСТ Р 50779.11-2000 Статистическое управление качеством. Термины и определения.
9. ГОСТ Р 50762-95 Общественное питание. Классификация предприятий.
10. ГОСТ Р 50935-96 Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу.
11. ГОСТ Р 51303-99 Торговля. Термины и определения.
12. ГОСТ Р 51304 – 99. Услуги розничной торговли. Общие требования.
13. ГОСТ Р 52113 - 2003 Услуги населению. Номенклатура показателей качества.
14. ГОСТ Р ИСО 9004-94. Общее руководство качеством и элементы системы качества. Часть 1: Руководящие указания.
15. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
16. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 21 с.
17. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. - 45 с.
18. Грибов, В.Д. Экономика предприятия сервиса: учебное пособие / В.Д. Грибов, А.Л. Леонов. – М.: КНОРУС, 2006. – 280 с.
19. Дафт, Р.Л. Менеджмент: Учебник / Р.Л. Дафт. – СПб., 2000.
20. Дерюгина, С. Комплекс маркетинговых коммуникаций: элементы, их формы и содержание / С. Дерюгина // [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru).
21. Джи, Б. Имидж фирмы - путь к успеху/ Б. Джи - СПб: Питер Ком, 1998.
22. Карев, В.Н. Директ-маркетинг: инструменты и методы / В.Н. Карев, Е.В. Майдебура, А. Кононенко // Теория и практика и перспективы развития современного сервиса: Материалы межвузовской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, г. Волгоград 20-21 апреля 2006 г. – ГОУВПО «МГУС» (Волгоград. филиал). – 2006. С.116-126.
23. Карев, В.Н. Использование принципов марчандайзинга при проектировании АЗС / В.Н. Карев, С.В. Силкин // Теория и практика и перспективы развития современного сервиса: Материалы межвузовской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, г. Волгоград 20-21 апреля 2006 г. – ГОУВПО «МГУС» (Волгоградский филиал). – 2006. С.377-381.
24. Карев, В.Н. Применение стандартов обслуживания как элемент повышения качества / В.Н. Карев, Е.В. Майдебура, Е.А. Беликова // Теория и практика и перспективы развития современного сервиса: Материалы межвузовской научно-практической

- конференции молодых ученых и студентов, г. Волгоград 20-21 апреля 2006 г. – ГОУВПО «МГУС» (Волгоградский филиал). – 2006. С.200-206.
25. Карнаухова, В.К. Сервисная деятельность: учебное пособие / В.К. Карнаухова, Т.А. Краковская - М.: ИКЦ МарТ; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 256 с.
  26. Комментарий к части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации для предпринимателей (под общ. ред. Брагинского М. И.). – М.: Фонд «Правовая культура», 1996.
  27. Коробкова, С.Н. Сервисная деятельность / С.Н. Коробкова, В.И. Кравченко, С.В. Орлов, И.П. Павлова / Под ред. В.К. Романович. – СПб.: Питер, 2005. – 156 с.
  28. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер Ком, 1998.
  29. Котлер, Ф., Маркетинг: Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/ Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. Пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. - М.: ЮНИТИ, 1998.
  30. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер - СПб: Питер, 2002.
  31. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность Учебное пособие. - СПб.:Питер, 2000.
  32. Кулибанова, В.В. Маркетинг сервисных услуг / В.В. Кулибанова. – СПб.: Вектор, 2006. – 196 с.
  33. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
  34. Майдебуря, Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Майдебуря – Киев: ВИРА-Р, 2001.
  35. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. В.А. Алексунина. М., «Маркетинг», 2001.
  36. Миронова Н.В. Дифференцированный подход к маркетингу услуг // [www.marketologi.ru/lib](http://www.marketologi.ru/lib).
  37. Николаева, М.А. Маркетинг товаров и услуг: учебник / М.А. Николаева. – М.: Изд. дом «Деловая литература», 2005. – 448 с.
  38. Николайчук, Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис / Н.Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2005. – 608 с.
  39. Новаторов, Э. Международные модели маркетинга услуг // Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом, 2000. - № 3.
  40. Новаторов, Э.В. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом, 2002. - № 4.
  41. Новаторов, Э.В. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом, №4, 2002, с.3.
  42. Новаторов, Э.В.Международные модели маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом, №3, 2000, с.91-96.
  43. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг ОК 004-93
  44. Общероссийский классификатор услуг населению ОК-002-93
  45. ОСТ 28-1-95 Общественно питание. Требования к производственному персоналу.
  46. Правила торговли. – М.: ИНФА-М, 2000.
  47. Правила оказания услуг общественного питания, утв. постановлением Правительства от 15 августа 1997 г. №1036.
  48. Предводителева, М.Д. Организация сферы услуг: экономика и управление: Конспект лекций / М.Д. Предводителева, О.Н. Балаева. – М.: Госуниверситет «Высшая школа экономики», 2002. –52 с.
  49. Прищипенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга». Маркетинг в России и за рубежом, №2(22), 2001, с.12.
  50. Прищепенко, В.В. О противоречиях и относительности понятий и терминологии маркетинга (с учетом концептуального подхода) / В.В. Прищипенко, М.В. Прищепенко. //

Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №4.

51. Разумовская, А.Л. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика / А.Л. Разумовская, В.М. Янченко. – М.: Вершина, 2006. -496 с.
52. Романович, Ж.А. Сервисная деятельность: Учебник / Ж.А. Романович, С.Л. Калачев. Под общ. ред. Ж.А. Романовича. – М.: ИТК Дашков и Кс, 2006. – 268 с.
53. СанПиН 2.3.2.560-96 «Гигиенические требования к качеству безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов».
54. Семенов, В.М. Сервис промышленных товаров / В.М. Семенов, О.Е. Васильева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.
55. Семин, О.А. Сервис в торговле. В трех книгах: учебное пособие / О.А. Семин, В.А. Сайдашева, В.В. Панюкова. – М.: Изд-во Дело и сервис, 2006.
56. Сен, А. Об этике и экономике / А. Сен. – М.: Наука, 1996. – 160 с.
57. Смирнова, Е.Т. Сервисная деятельность (введение в сервисологию): учебное пособие / Е.Т. Смирнова. – М.: ГОУ ВПО «МГУС», 2004. – 84 с.
58. Стандартизация и сертификация в сфере услуг / Под ред. А. Ракова.- М.: Мастерство, 2002.
59. Стаханов, Д. В. Маркетинг сферы услуг: Учебное пособие. / Д.В. Стаханов. - М.: Экспертное бюро, ПРИОР, 2001.
60. Сфера услуг: менеджмент: учебное пособие / кол. авт.; под ред. Т.А. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
61. Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития / кол. авт.; под ред. Ю.П. Свириденко: В 4 т. – М.: 2000- 2001.
62. Уокер, Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Дж. Р. Уокер - М.: ЮНИТИ, 1999.
63. Федцов, В.Г. Культура сервиса / В.Г. Федцов – М.: «Изд-во ПРИОР», 2001. – 208 с.
64. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика / К. Хаксевер, Б. Рендел, Р. Рассел, Р. Мердик. - СПб: Питер, 2002.
65. Чейз, Р. Производственный и операционный менеджмент. / Р. Чейз, Н.Д. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001.
66. Челенков, А.П. Маркетинг услуг: продукт / А.П. Челенков. // Маркетинг. 1998. - №1.-С. 116-120.
67. Челенков А.П. Управление качеством сервисных продуктов / А.П. Челенков. // Маркетинг. 2000. №2.
68. Энджел, Д.Ф. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. - СПб: Питер Ком, 1999.





