

Услуга нематериальна

«ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ» ПРОДОЛЖАЕТ СЕРИЮ ПУБЛИКАЦИЙ, ПОСВЯЩЁННЫХ SERVICE SCIENCE – НАУКЕ ОБ УСЛУГАХ. ДЕЛОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА ВОЗНИКЛО В 1920–1950 ГОДАХ НА ОСНОВЕ ПРАКТИК ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА. НАУКА ОБ УСЛУГАХ УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО СЕКТОР УСЛУГ, КОТОРЫЙ ФЕНОМЕНАЛЬНО ВЫРОС ЗА ПОСЛЕДНИЕ 20–30 ЛЕТ И СТАЛ ЛОКОМОТИВОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НЕ ТОЛЬКО РОССИИ, НО И ДЕСЯТКОВ РАЗВИТЫХ СТРАН, ЯВЛЯЕТСЯ ОСОБОЙ СФЕРОЙ ЭКОНОМИКИ. ОН ПРИНЦИПИАЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ИЛИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ТРЕБУЕТ СПЕЦИФИЧЕСКИХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



Дмитрий ЧЕРНОВ,
Партнёр Russian Service Group, кандидат экономических наук, соавтор книги «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг»

Всем нам знакомо выражение «показать товар лицом». А слышали ли вы когда-нибудь, чтобы «лицом» показывали не товар, а услугу? И это не лингвистический казус. На самом деле почти все товары обладают множеством так называемых поисковых характеристик, которые потребитель может наметить для себя перед покупкой. Например, ими могут быть цвет, стиль, форма, функции, цена, прочность, запах, размер и т.д. Эти характеристики объективны. Товар можно снять с полки, где он выставлен «лицом», повернуть в руках, почитать надписи на упаковке и, если не подходит, положить обратно.

С услугами ситуация другая. Хотя оказание большинства из них сопровождается вполне осязаемыми вещами (например, ремонт автомобиля осуществляется при помощи запасных частей, приспособлений, ключей, в специально оборудованном помещении), сами услуги практически неосязаемы. У

них нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество услуги только после её получения. Как измерить надёжность банка, как удостовериться в неизменном качестве связи в любой точке региона, как точно оценить качество образовательных, медицинских, юридических и прочих услуг? Иными словами, услуги обладают субъективными характеристиками, формируемыми после или в процессе потребления.

При выборе поставщика услуги потребители сталкиваются с проблемой сопоставления: они не могут сравнить услуги по тем параметрам, которыми пользуются при сравнении товаров. Сравнение услуг осуществляется на основе ассоциативных категорий: интересов, целей, ожиданий, возможностей, обещаний, внешнего представления и т.д. Цены не могут заранее дать полного и однозначного представления об этих характеристиках.

Таким образом, при выборе товаров покупатель ориентируется на сопостав-

ление объективных характеристик, а при выборе услуг – на ассоциативные характеристики и впечатление от обслуживания при предоставлении услуги.

Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого компании информируют потребителей о том, что они могут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого клиента такие условия, которые удовлетворили бы его индивидуальные потребности. Поскольку многие услуги по сути своей неосязаемы, часто их трудно оценить. Это приводит к тому, что клиенты нередко ищут какие-либо материальные «подсказки», позволяющие определить, насколько эффективно предоставляется та или иная услуга той или иной сервисной организацией. Но обычно этот поиск происходит стихийно, а не по типовым поисковым параметрам, как при выборе товара. Огромную роль при покупке услуг играет опыт других поку-



пателей, который с распространением Интернета стал широкодоступным через форумы и блоги.

Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение ею и решение повторить покупку — всё это в значительной степени зависит от его восприятия самого процесса

При выборе товаров покупатель ориентируется на сопоставление объективных характеристик, а при выборе услуг – на ассоциативные характеристики и впечатление

оказания услуг. При предоставлении многих услуг с высокой степенью взаимодействия потребители входят в непосредственный контакт с персоналом компании. Слова и действия представителя компании воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Кто или что для клиента является олицетворением качества работы больницы, университета, банка или косметического салона? В первую очередь это высококлассные врачи, преподаватели, менеджеры по обслуживанию клиентов и косметологи, а уже потом удобство подъезда, местоположение, качественный ремонт зданий и оснащённость их оборудованием. Если у служебной компании неважно обстоят дела с привлечением выдающихся сотрудников, то всё остальное не обеспечит её стабильного развития. И наоборот. Все мы гото-

вы ехать хоть на край земли за гарантированным лечением, возить детей за много километров от дома в школы с выдающимися преподавателями и выбирать банки, где нам не нахамят и быстро обслужат.

Вот почему ключевым условием для выживания служебного бизнеса является правильный подбор персонала.

Многие российские компании (розничные сети, мобильные операторы, банки) долгое время уделяли внимание количественному, а не качественному развитию. На ненасыщенном рынке сети росли быстро, их задачей было удовлетворить запросы тысяч клиентов, которые были готовы покупать по какой угодно цене. Вспомним очереди в автосалонах и давку при распродажах в магазинах бытовой техники. Компании справедливо обвиняли в том, что они работают по принципу «сервиса

не должно быть», ориентируясь на удовлетворение спроса любой ценой. Но с насыщением рынков и снижением покупательной способности россиян пришло понимание того, что на таком рынке больше невозможно добиться преимущества за счёт цены и широты ассортимента.

На первой план вышли вопросы сервиса и высокой квалификации сотрудников. Этому есть по крайней мере два объяснения. Во-первых, по мере развития рынка качество и стоимость услуг на рынке выравниваются и перестают быть определяющими факторами потребительского выбора. Выбор и лояльность потребителей начинают зависеть от других факторов: в первую очередь от удовлетворённости личным контактом, от характера отношений между клиентом и поставщиком. И ориентация персонала на клиента становится определяющим фактором. Во-вторых, потребители по мере развития рынков требуют всё более персонализированных конфигураций услуг, удовлетворяющих их уникальные запросы. Автоматизированная клиентская система, в которой комбинации услуг изначально стандартизованы, индивидуальные особенности клиента учесть в полной мере не может. Это способен сделать только человек.

Понимание этих процессов привело, например, основателя компании «Рольф» Сергея Петрова к построению передовой и трудной для копирования бизнес-модели на основе высокой культуры обслуживания. До кризиса компания заявляла, что планирует потратить \$75 млн на услуги консультантов и обучение персонала, включая создание собственного учебного центра в Подмоскowie.

Другой пример. Компания Nissan имеет в Москве обширную дилерскую сеть – около десятка конкурирующих друг с другом автодилеров. Цены во всех салонах дилеров одинаковые, дисконтные программы также стандартны. Какой салон выберет покупатель? Исследования компании показывают: сначала, вероятно, тот, который удобнее расположен. Но, изучив отзывы покупателей, обсудив



Компания Nissan имеет в Москве обширную дилерскую сеть – около десятка конкурирующих друг с другом автодилеров. Цены во всех салонах дилеров одинаковые, дисконтные программы также стандартны. Какой салон выберет покупатель?

выбор с друзьями, он предпочтёт тот, у которого более высокая репутация автосервиса, более подготовленный персонал, в котором чётко выполняют взятые на себя обязательства, относятся к клиенту по-дружески, понимают трудности принятия решения, создают для покупателя праздничную

оставаться конкурентоспособным на рынке розничных услуг.

Подобных проблем нет с товарами. Покупателю всё равно, кто и где его сделал, лишь бы его качество и спецификация соответствовали ожиданиям потребителя. Потребитель спокойно относится к тому, что, скажем, 5 лет на-

Инвестиции в «полевой» персонал – единственная возможность оставаться конкурентоспособным на рынке розничных услуг

атмосферу покупки и где такое же отношение к клиенту сохраняется после обращения в автосервис. И за все эти факторы потребительского выбора отвечает не система ценообразования и не набор сервисного оборудования, а конкретные люди. Это справедливо для любой служебной компании – от call-центров компаний связи до ресторанов. Именно персонал компании является главной составляющей, влияющей на бизнес в сфере розничных услуг. Инвестиции в «полевой» персонал – единственная возможность

зад он приобрёл ноутбук Toshiba, произведённый в Японии, а сейчас он покупает новый Toshiba, но сделанный в Китае. Это не важно, Toshiba отвечает за продукт. При этом ей всё равно, где и как он будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть со склада или через Интернет, – ведь всё что нужно, чтобы удовлетворить запросы потребителя, уже заложено при производстве. ■

Бесплатная копия книги размещена на специальном сайте:
www.russianservicebook.ru



Кто или что для клиента является олицетворением качества работы косметического салона? В первую очередь это высококлассные косметологи, а уже потом удобство подъезда, местоположение, качественный ремонт здания и оснащённость его оборудованием