

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Оренбургский государственный университет»

Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма

И.Л. Полякова

Корпоративные стандарты обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 43.03.02 Туризм и 43.03.01 Сервис

Оренбург
2020

УДК 338.48(075.8)

ББК 65.433я73

П54

Рецензент – доктор экономических наук, профессор Ж.А. Ермакова

Полякова, И.Л.

П54 Корпоративные стандарты обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма: учебное пособие / И.Л. Полякова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2020. – 117 с.

Учебное пособие к лекционным и практическим занятиям содержит краткое содержание теоретического материала по дисциплине «Корпоративные стандарты обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма», а также блок заданий для самостоятельной работы и проверки знаний.

Учебное пособие предназначено для лекционных и практических занятий по дисциплине «Стандарты обслуживания» для бакалавров по направлениям подготовки 43.03.02 Туризм, профиль «Технология и организация туроператорских и турагентских услуг» и 43.03.01 Сервис, профиль «Социально-культурный сервис»

ISBN

УДК 338.48(075.8)

ББК 65.433я73

© Полякова И.Л., 2020

© ОГУ, 2020

Содержание

Введение.....	5
1 Корпоративные стандарты обслуживания потребителей как основа конкурентоспособности предприятий сферы сервиса и туризма	7
1.1 Стандарты обслуживания: понятие и основные параметры стандартизации	7
1.2 Функции стандартов обслуживания потребителей	13
Контрольные вопросы	18
Задания для самостоятельной работы.....	18
2 Разработка корпоративных стандартов обслуживания: принципы, этапы и их особенности	20
2.1 Основные принципы разработки корпоративных стандартов обслуживания	20
2.2 Этапы и особенности разработки корпоративных стандартов обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма	27
2.2.1 Подготовительно-аналитический этап.....	30
2.2.2 Этап разработки стандартов обслуживания	37
2.2.3 Этап внедрения стандартов обслуживания	41
Контрольные вопросы	43
Задания для самостоятельной работы.....	44
3 Система контроля реализации стандартов обслуживания.....	45
3.1 Внешний и внутренний контроль качества обслуживания и реализации стандартов обслуживания	45
3.2 Технология «Тайный покупатель» как элемент системы контроля реализации стандартов обслуживания	54
Контрольные вопросы	61
Задания для самостоятельной работы.....	61
4 Формирование потребительской лояльности как цель реализации стандартов обслуживания	62

4.1 Клиентоориентированный сервис: понятие и основные направления.....	62
4.2 Понятие и основные составляющие потребительской лояльности	74
4.3 Инструменты оценки потребительской лояльности	82
4.4 Инструменты повышения потребительской лояльности.....	91
Контрольные вопросы:	105
Задания для самостоятельной работы.....	106
Список используемых источников.....	108
Приложение А (справочное) Перечень государственных стандартов в сфере сервиса и туризма (фрагмент).....	111
Приложение Б (справочное) Примеры описания «идеального» предприятия сферы сервиса и туризма.....	114
Приложение В (справочное) Примеры описания «идеальной» работы сотрудника на определенной должности.....	115
Приложение Г (справочное) Пример анкеты тайного покупателя (фрагмент)	116

Введение

В настоящее время важнейшей стороной деятельности любого предприятия сферы туризма и сервиса являются отношения с клиентами – приоритетная составляющая в системе внешних отношений организации, во многом определяющая ее конкурентоспособность. Кроме того, тенденции развития сервисной деятельности направлены на расширение спектра услуг, предоставляемых различными предприятиями, а обеспечение качества самих услуг и процесса обслуживания становится неотъемлемой частью менеджмента и маркетинга сервисных предприятий.

Способность туристской и сервисной организации конкурировать с другими организациями за клиентов зависит от большого количества различных факторов, однако необходимость управлять взаимоотношениями с клиентами приводит к тому, что предприятия сферы сервиса и туризма начинают уделять повышенное внимание разработке и внедрению корпоративных стандартов обслуживания. При этом под стандартами понимается не только «правильные» технологии взаимодействия с потребителями, но и отношение сотрудников и владельцев сервисного предприятия к клиентам и к своим профессиональным обязанностям.

Учебное пособие к лекционным и практическим занятиям по дисциплине «Стандарты обслуживания» предназначено для бакалавров очной и заочной формы обучения по направлениям подготовки 43.03.02 Туризм и 43.03.01 Сервис. Пособие состоит из четырех глав, в которых подробно раскрываются вопросы разработки, внедрения, реализации и контроля использования корпоративных стандартов обслуживания, а также обеспечения клиентоориентированного обслуживания для формирования потребительской лояльности клиентов предприятий сферы сервиса и туризма. В конце каждой главы пособия приведены контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы обучающегося.

Несмотря на то, что разработка и внедрение корпоративных стандартов обслуживания являются актуальными вопросами для предприятий сферы сервиса и туризма, учебная и монографическая литература непосредственно по этой теме фактически отсутствует. Однако вопросы внутрикорпоративной стандартизации деятельности активно обсуждаются в рамках профессиональных сообществ, в том числе в ресурсах сети Интернет. В пособии использовались материалы периодической литературы, статьи и доклады в сборниках международных и всероссийских конференций, а также научные и практические статьи по теме исследования, представленные на интернет-порталах, форумах и других ресурсах. Также необходимо отметить связь деятельности по разработке стандартов обслуживания с такими направлениями функционирования предприятий сферы туризма и сервиса как менеджмент, маркетинг, управление персоналом, управление продажами и пр.

Разработка и реализация эффективных корпоративных стандартов обслуживания не только обеспечивает создание и укрепление конкурентных преимуществ предприятий сферы туризма и сервиса, но способствует формированию потребительской лояльности клиентов предприятий. В связи с этим, пособие представляет интерес не только для обучающихся в высших учебных заведениях, но и для работников предприятий сферы туризма и сервиса, а также широкого круга читателей.

1 Корпоративные стандарты обслуживания потребителей как основа конкурентоспособности предприятий сферы сервиса и туризма

1.1 Стандарты обслуживания: понятие и основные параметры стандартизации

Любое предприятие сферы сервиса и туризма сталкивается с проблемой обеспечения конкурентоспособности, связанной с большим количеством разнообразных факторов: месторасположением предприятия, сезонными колебаниями спроса, качеством используемого сырья и материалов, партнерскими отношениями с поставщиками и многими другими. Самым важным фактором конкурентоспособности для сферы услуг выступает так называемый человеческий фактор: профессиональные и личные качества сотрудников оказывают серьезное влияние на успешность предприятий сферы сервиса и туризма.

Взаимодействие персонала с клиентами – это важнейший элемент функционирования любого предприятия, при этом владельцы и руководители должны определять правила и рамки поведения сотрудников с клиентами. Основой для этого является корпоративная (организационная) культура предприятия, ядром которой выступает определенная система ценностей, определяющая представление о нормах и правилах, соблюдение которых необходимо для работы в конкретной организации или на предприятии. В свою очередь, эти представления реализуются в поведении сотрудников, их взаимодействии с клиентами и коллегами.

Понятие «корпоративная культура» трактуется достаточно разнообразно. Большинство авторов сходится на том, что корпоративная культура представляет собой сложную композицию важных предположений бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто

корпоративная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Под корпоративной культурой также понимается система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Согласно другому подходу, корпоративная культура – это закрепившаяся в организации система ценностей, норм, образцов поведения, выражающаяся в материальных предметах и социальных отношениях, пронизывающая все формы ее жизнедеятельности и формирующая чувство принадлежности к ней.

Корпоративная культура организации представляет собой систему различных элементов (нормы, правила, стандарты, мифы, легенды, образцы поведения, модели общения и т. д.), в основе (ядре) которой лежат ценности. Таким образом, корпоративная культура включает в себя ценностные ориентации, которых может (должен) придерживаться сотрудник при осуществлении своих профессиональных обязанностей. В связи с этим, если нужно добиться определенного поведения сотрудников, то недостаточно просто установить соответствующие правила, нормы и стандарты. Необходимо, помимо норм и правил, сформировать «ценностную базу», так как ценности задают обобщенное направление активности, а правила, нормы и стандарты конкретизируют это направление.

Предприятие сферы сервиса и туризма может использовать те или иные стандарты работы персонала – формализованные и конкретизированные требования к тем действиям сотрудников, которые они должны совершать с определенной периодичностью, в определенном порядке, в определенное время или в типичных ситуациях. Стандарты обслуживания клиентов – это та часть

«Стандартов работы персонала», которая относится к непосредственному взаимодействию с клиентами.

Стандарты обслуживания клиентов выступают таким компонентом в структуре корпоративной культуры, который, с одной стороны является проявлением ценностей, господствующих в организации, а с другой, задает конкретные параметры поведения сотрудников в организации.

Если в сервисной организации по каким-то причинам отсутствуют официально введенные стандарты обслуживания, все равно существуют какие-либо устоявшиеся нормы поведения сотрудников (особенно взаимодействующего с клиентами персонала). Такие, не утвержденные официально, правила определяются как ценностями руководства (владельцев) организации, так и самого персонала. Однако в случае отсутствия официально принятых стандартов, обслуживание будет осуществляться «спонтанно» и достаточно хаотично: применение тех или иных правил будет зависеть от конкретных сотрудников, которые осуществляют взаимодействие с клиентами, от их настроения, от ситуации в организации, от поведения и манер самого клиента и пр.

В случае если на предприятии разрабатываются и реализовываются определенные требования к обслуживанию клиентов, то есть обслуживание происходит в соответствии со стандартами, будет наблюдаться определенная манера обслуживания, специфика подхода к клиенту, особые нормы и манера поведения в различных ситуациях – единая, общая концепция поведения по отношению к клиенту. Использование стандартов обслуживания позволит упорядочить систему взаимодействия сотрудников с клиентами, обеспечивая реализацию большого числа функций.

В общем понимании, стандарт (от англ. «standard» - норма, образец) – это образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов. Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации. Стандарт может быть разработан как на материальные предметы (продукцию,

эталоны, образцы веществ), так и на нормы, правила, требования в различных областях.

Стандарт в Российской Федерации – это документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг.

К настоящему моменту в России разработаны и действуют достаточно больше количество государственных стандартов, касающихся функционирования предприятий сферы сервиса и туризма (в Приложении А представлен список некоторых из них). В некоторых из них рассматриваются стандарты обслуживания применительно к туристским, бытовым, социальным и многим другим услугам. Данные международные и государственные стандарты являются добровольными для использования.

Единого мнения относительно определения понятия «стандарты обслуживания» не существует: одни авторы считают, что под стандартами обслуживания понимаются нормы и правила поведения, которые организация считает обязательными для выполнения в процессе обслуживания клиентов. Другие авторы считают, что стандарты обслуживания клиентов – это внутрикорпоративный свод правил, регулирующий деятельность компании по обслуживанию клиентов, алгоритм общения с клиентами, общие нормативы реагирования в нестандартных ситуациях. Под стандартами обслуживания в некоторых случаях подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению клиентов.

Таким образом, стандарты обслуживания – это система норм и правил поведения, ориентированная на процесс обслуживания потребителей, которая является обязательной для сотрудников сервисного предприятия.

Для обеспечения качественного процесса обслуживания клиентов могут быть стандартизированы следующие параметры:

- речевые формулы и обороты, язык (лексика), мимика, жесты и пр.;
- внешний вид персонала (одежда, прическа, макияж, украшения и пр.);
- элементы проксемики (области социальной психологии и семиотики, занимающейся изучением пространственной и временной знаковой системы общения);
- состояние помещения, в котором проходит обслуживания;
- скорость и время обслуживания, обеспечение безопасности в процессе покупки;
- алгоритм консультации и продаж, в том числе технологический процесс оказания услуги или ее отдельного элемента;
- общие принципы продвижения продукции, требования к выкладке товаров;
- рекомендации по поведению в конфликтах и с проблемными клиентами и пр.

Под стандартами подразумевается не только правильная технология обслуживания клиентов, но и отношение персонала к своей работе. Часто причиной неудачного обслуживания является не столько недостаток в материально-технической базе, сколько в недостаточно хорошем сервисе. Стандарты обслуживания обеспечивают регламентацию отношений с внутренними клиентами (сотрудниками), формализованное закрепление части корпоративной культуры.

Содержание стандартов обслуживания определяется внешними и внутренними факторами функционирования предприятия сферы сервиса и туризма: чем более подробно проанализировано влияние факторов, чем больше они учтены при разработке стандартов обслуживания, тем больше вероятности, что стандарты будут эффективными. В качестве подобных факторов могут выступать:

- внутренние факторы: ценности и миссия сервисного предприятия; особенности товаров и услуг, которые предлагает предприятие; особенности помещений, в которых обслуживаются клиенты.

- внешние факторы: законодательно-нормативная база (например, ФЗ «О защите прав потребителей»); социально-культурные нормы, которые существуют в обществе; особенности целевых групп клиентов, на которых рассчитан продукт и/или услуги.

Существуют индикаторы, наличие которых позволяет сделать вывод о необходимости применения стандартов обслуживания на сервисном предприятии:

- усиление конкурентной борьбы на целевом рынке;
- увеличение количества жалоб от клиентов на работу персонала, и на сервисное предприятие в целом;
- увеличение количества «проблемных» случаев при работе с клиентами или после совершения клиентами покупки;
- рост количества «потерянных» клиентов;
- отсутствие системы оценки работы менеджеров, консультантов, продавцов, а также контроля качества работы с клиентами и др.

Разработка стандартов обслуживания становится важной составляющей формирования и поддержания корпоративной культуры любого предприятия сферы сервиса и туризма, одним из важнейших механизмов реализации его ценностей и миссии. Кроме того, наличие эффективных и реально действующих стандартов обслуживания может свидетельствовать о соответствии системы управления предприятия современному уровню социально-ориентированного менеджмента, учитывающего особенности формирующегося информационного общества в лице сотрудников самого сервисного предприятия, а также его потенциальных и реальных клиентов.

Несмотря на то, что корпоративные стандарты обслуживания предприятий разрабатываются и утверждаются предприятиями самостоятельно,

они не должны входить в противоречие с обязательными требованиями государственных стандартов.

Таким образом, стандарты обслуживания – это критерии, необходимые для обеспечения конкурентного преимущества по продвижению сервисного предприятия на рынке. Стандарты обслуживания являются универсальным инструментом повышения продаж, качества услуг и обслуживания потребителей, основой обучения и оценки работы персонала, способны создать единый имидж сетевой компании в глазах покупателя и пр.

1.2 Функции стандартов обслуживания потребителей

Задачи, которые решают стандарты обслуживания – очень разнообразны, несмотря на то, что с первого взгляда можно увидеть только верхушку айсберга – удобство для клиента. Однако за удовлетворением потребностей клиента стоит несколько большее – повышение лояльности клиентов, и, как следствие – повышение экономических показателей деятельности сервисного предприятия.

Использование стандартов обслуживания позволяет решать разнообразные задачи, связанные с управлением персоналом, менеджментом и маркетингом и другими элементами управления сервисным предприятием (рисунок 1).

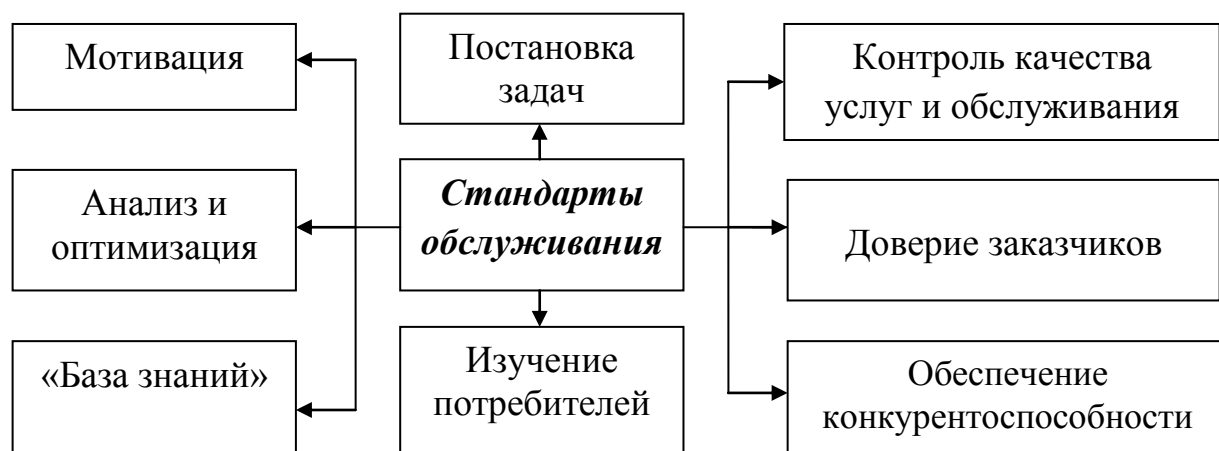


Рисунок 1 – Функциональные направления применения стандартов обслуживания клиентов

Стандарты обслуживания могут выступать основой для обучения и переобучения сотрудников предприятия сферы сервиса и туризма (содержание и критерии оценки обучения становятся более понятными и прозрачными), а также для формирования системы мотивации персонала, это позволяет снижать затраты на работу с персоналом. Также стандарты обслуживания клиентов должны быть одинаковыми для сотрудников, занимающих одинаковую должность, это позволяет сделать оплату труда каждого сотрудника прозрачной и понятной. Кроме того, сложно оценить и проконтролировать работу каждого менеджера, если нет четких критериев оценки. Стандарты однозначны, исключают двойственные толкования, поэтому предоставляют единообразие контроля деятельности менеджеров, не вызывая споров о правоте сотрудника или руководителя. Эффективные стандарты обслуживания обеспечивают повышение мотивации сотрудников сервисного предприятия за счет понимания ими критериев оценки работы и работы коллег.

Для сотрудников с опытом работы стандарты позволяют максимально снизить количество ошибочных и ненужных действий, это является экономией времени каждого сотрудника (если нет ошибок, то не нужно тратить время на их исправление). Кроме того, благодаря стандартам обслуживания сотрудники понимают не только ЧТО нужно делать, но и КАК это делать. Это особенно актуально для того персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество стандартных действий или ситуаций. Для новых сотрудников стандарты обслуживания клиентов позволяют передать нужные знания в максимально лаконичном виде и в короткие сроки.

Важно не путать критерии эффективности работы: например, выполнение плана продаж может обеспечиваться при несоблюдении стандартов обслуживания, однако при постоянном пренебрежении правилами и нормами уровень продаж постепенно может начать снижаться.

Стандарты обслуживания клиента эффективны, если клиент не видит разницы между работой двух (и более) менеджеров, а видит лишь «фирменное» обслуживание и качество, всегда одинаковое, независимо от каких-либо

внешних факторов и обстоятельств. В связи с этим стандарты обслуживания позволяют формировать лояльность ко всему сервисному предприятию, а не к его отдельному сотруднику или подразделению.

Для сервисного предприятия важным является то, что стандарты обслуживания позволяют не испытывать зависимость от успешных сотрудников, которые давно работают с клиентами. В некоторых случаях потеря ключевых сотрудников влечет за собой большие трудности: начиная от потери части клиентской базы, заканчивая технологическими проблемами. Стандарты обслуживания позволяют накапливать опыт в самом сервисном предприятии, а не в руках отдельных сотрудников. В данном случае стандарты обслуживания являются в определенном смысле «базой знаний», в которой содержится вся собранная, проанализированная и упорядоченная информация, связанная с условиями взаимодействия с клиентами. Новый сотрудник получает доступ к этой базе, быстрее ее осваивает и приступает к полноценной работе. При наличии эффективно работающих стандартов обслуживания, клиент не сталкивается с проблемами, не видит их, а значит, он уверен, что все без исключения сотрудники сервисного предприятия – профессионалы, знающие свое дело.

В таблице 1 представлены функции, которые реализуются при использовании стандартов обслуживания, по отношению к трем субъектам: клиентам, сотрудникам предприятия и самому сервисному предприятию в лице владельцев (руководителей).

Эффективно работающие стандарты обслуживания приносят пользу всем участникам сервисной деятельности: они позволяют сотрудникам получать удовлетворение от хорошо сделанной работы и удовлетворения покупателей/клиентов. Также необходимо отметить, что стандарты обслуживания работают на большую сплоченность коллектива (только при условии, что они открыто разделяются большинством сотрудников). Эффективно работающие стандарты обслуживания обеспечивают прирост

новых клиентов и помогают избежать потерь имеющихся клиентов, как следствие это позволяет стабилизировать и увеличивать прибыль.

Таблица 1 – Функции стандартов обслуживания потребителей

Потребители	Сотрудники	Владельцы / руководители
Выступают своеобразной гарантией уровня качества обслуживания	Облегчают процесс поиска эффективных вариантов поведения на рабочем месте	Помогают управлять работой персонала более эффективно
Усиливают ощущение собственной значимости и самоуважения у клиента	Помогают осуществлять свою работу более качественно (предотвращать ошибки, снижающие качество)	Предоставляют возможность формирования уникальности и особой атмосферы с точки зрения имиджа, репутации и пр.
Облегчают процесс выбора между различными сервисными предприятиями	Способствуют саморазвитию персонала в рамках освоения	Помогают привлекать и завоевывать клиентов за счет конкурентоспособного обслуживания
Способствуют более приятному процессу покупки или получения услуги	Позволяют знать критерии оценки своей работы (выступают четкой инструкцией к работе)	Помогают обеспечить доверие, продолжительную «приверженность» предприятию со стороны клиентов
	Обеспечивают более быструю адаптацию новых сотрудников	Обеспечивают систематизацию успешного опыта работы подразделений или сотрудников

В результате внедрения стандарта обслуживания, ориентированного на гостя и ценности продаваемых брендов, сервисное или туристское предприятие формирует для себя уникальное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать и воспроизвести.

Стандарты обслуживания позволяют унифицировать действия персонала предприятия сфер сервиса и туризма на различных участках. Особую актуальность это приобретает для сетевых компаний, стремящихся достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания потребителей.

В идеале, стандарты обслуживания клиентов – это достаточно мобильная система, которая позволяет обнаруживать ошибки в работе с клиентами и оперативно их устранить. Руководители среднего звена могут следить за процессом обслуживания и предотвращать ошибки в работе сотрудников. Стандарты обслуживания позволяют вывести качество общения с клиентами на более высокий уровень.

Применение стандартов обслуживания позволяет выработать собственный стиль сервисного предприятия в общении со своими клиентами; увеличить результативность работы менеджеров и консультантов с новыми клиентами; создать у клиента положительное мнение о предприятии, чтобы он рекомендовал ее своему социальному окружению, увеличивая таким способом число потенциальных, а затем и реальных заказчиков и клиентов; минимизировать конфликты между сотрудниками и клиентами и пр.

Таким образом, стандарты обслуживания выполняют функцию упорядочения всех процессов, которые происходят на сервисном или туристском предприятии: определяются алгоритмы взаимодействия сотрудников между собой и с клиентами, определяются необходимые способы и методы обслуживания, вводится (или упрощается) база внутренних документов. Кроме того стандарты обслуживания выполняют определенную охранную функцию, ориентированную на обеспечение безопасности потребителей услуг, их жизни, здоровья и имущества. Ресурсосберегающая функция стандартов обслуживания заключается в установлении обоснованных ограничений на расходование трудовых, материальных и других видов ресурсов.

Контрольные вопросы

1. Какое место стандарты обслуживания занимают в корпоративной культуре?
2. Что понимается под стандартами обслуживания?
3. Перечислите основные параметры стандартизации.
4. Какие «индикаторы» свидетельствуют о необходимости внедрения стандартов обслуживания в деятельность сервисного предприятия?
5. Заполните таблицу, отметив положительные стороны внедрения стандартов обслуживания для трех групп: клиентов, сотрудников и управляющих сервисными предприятиями.

КЛИЕНТЫ	СОТРУДНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	ВЛАДЕЛЬЦЫ \ УПРАВЛЯЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Задания для самостоятельной работы

1. Вспомните и опишите ситуации, когда вы были довольны обслуживанием в магазине, а когда возмущались и негодовали. ЧТО вам нравится? По поводу ЧЕГО вы возмущались? ЧТО вы при этом чувствуете? Как использование стандартов обслуживания могло бы повлиять на случившиеся ситуации?

ПОНРАВИЛОСЬ	НЕ ПОНРАВИЛОСЬ
ГДЕ	ГДЕ
ЧТО	ЧТО
Что я думаю и чувствую, когда мне понравилось обслуживание?	Что я думаю и чувствую, когда мне не понравилось обслуживание?

2. Опишите категории посетителей бутика дорогой одежды. Определите их потребности и ожидания от обслуживания, предложите варианты работы с ними.

Категория посетителей	Потребности и ожидания	Как с ними работать
1 Постоянные покупатели новых коллекций:		
- мужчины		
- женщины		
2 Постоянные посетители распродаж		
3 Случайные посетители, которые могут стать клиентами в будущем		

2 Разработка корпоративных стандартов обслуживания: принципы, этапы и их особенности

2.1 Основные принципы разработки корпоративных стандартов обслуживания

При разработке эффективных стандартов обслуживания необходимо учитывать определенные принципы, на основе которых строятся стандарты любого предприятия сферы сервиса и туризма:

1 Ориентация на потребителя. Стандарты обслуживания должны быть ориентированы на потребности и ожидания потребителей, входящих в целевую группу сервисного предприятия. Мнение потребителей об обслуживании является первостепенным, видение стандартов обслуживания со стороны руководства или владельцев – это второстепенный элемент разработки.

2 Конкретность. Поскольку стандарты качества обслуживания клиентов создаются для контроля деятельности определенной группы людей, они должны быть просты и понятны каждому члену этой группы независимо от его возраста, опыта работы, образования и других факторов. Не должно быть расплывчатых, нечетких, допускающих разное толкование формулировок. Так, если создается стандарт освещенности помещения, недостаточно написать, что в нем «должно быть светло в любое время суток с помощью осветительных приборов». Это сразу обозначает ряд вопросов и непонимание – что значит «светло»? Какие именно осветительные приборы можно использовать в разное время дня? Считается ли нарушением применение всех приборов в ясную погоду, и если да, то будет ли наказан ответственный за помещение? Поэтому при составлении стандарта на освещение всегда четко указывается, какие осветительные приборы, в какое время суток, и в какую погоду должны работать.

В таблице 2 представлены примеры формулировок стандартов обслуживания в соответствии с критерием «Конкретность».

Таблица 2 – Примеры формулировок стандартов в соответствии с критерием «Конкретность»

Неправильная формулировка стандарта	Корректная формулировка стандарта
Сотрудницы должны использовать дневной макияж	Сотрудницы обязаны использовать макияж. Допускается использование: теней пастельных тонов естественного оттенка (бежевый, зеленоватый, цвета топленого молока); оттенков помады или блеска для губ, близких к натуральным естественный розовый, светло-коричневый); румян нежно-розового или персикового оттенка; туши для ресниц черного или коричневого цветов.
Освещение в помещении должно быть ярким в вечернее время и соответствующим погоде — в дневное	Освещение должно соответствовать следующим требованиям: в вечернее время — включены все осветительные приборы (потолочные и настенные); в дневное время в пасмурную погоду — включены потолочные осветительные приборы, в ясную погоду — допускается использование только настенного освещения или отсутствие освещения.

3 Измеримость. Формулировка стандартов обслуживания должна быть четкой, а сами стандарты – измеримыми. Если стандарт предполагает совершение сотрудником какого-либо действия в течение определенного времени или с качеством, которое можно измерить в каких-либо единицах, то это время или единицы измерения должны быть четко зафиксированы. Например, понятие «качественное обслуживание» - это не стандарт, так как его невозможно измерить. Формулировки «доставка вовремя» и «как можно быстрее» также являются неправильными (оптимальный вариант «доставка в течение 1 часа с поступления заказа»). Стандарт обслуживания клиентов не может содержать таких оценок, как «быстро», «медленно», «оперативно» и т.п. Например, на входящий звонок менеджер не должен ответить «быстро» — это понятие растяжимое. Правильно будет указать, что менеджер должен ответить на входящий звонок в течение 15 секунд. В таблице 3 приведены примеры формулировок стандартов обслуживания в соответствии с критерием «Измеримость».

Таблица 3 – Примеры формулировок стандартов в соответствии с критерием «Измеримость»

Неправильная формулировка стандарта	Корректная формулировка стандарта
Не допускается ношение слишком коротких юбок	Длина юбки должна быть не выше 5 см от колена
При приеме телефонного звонка сотрудник должен быстро снимать трубку	При приеме входящего телефонного звонка сотрудник должен снимать трубку не позднее 3 сигнала

Часто встречается сочетание неконкретности и неизмеримости формулировки (таблица 4).

Таблица 4 – Примеры формулировок стандартов в соответствии с критериями «Конкретность» и «Измеримость»

Неправильная формулировка стандарта	Корректная формулировка стандарта
Сотрудник должен оперативно (неизмеримость) обратить внимание на появление клиента (неконкретность)	Сотрудник должен в течение 2 минут после появления клиента в торговом зале поприветствовать его улыбкой и словами «Добрый день!»

4 Реальность исполнения. Стандарты обслуживания клиентов должны базироваться на необходимых для их исполнения ресурсах, все сотрудники должны быть обеспечены необходимым инструментарием для работы. Реализация стандартов должна предусматривать возможность своевременного решения проблем отсутствия того или иного материала, необходимого для оказания услуги (если телефонный аппарат не стоит у сотрудника на рабочем столе в непосредственной близости, то невозможно ответить клиенту в течение 15 секунд). Например, в стандарте возможно прописать алгоритм действий бармена для осуществления своевременных закупок какого-либо напитка («Если в баре остается меньше 2-х бутылок сиропа определенного вида, то

бармен обязан сообщить об этом в течение смены заместителю директора для составления плана закупок»). Кроме того, стандарты не должны содержать взаимоисключающих или противоречащих друг другу требований (таблица 5).

Таблица 5 – Примеры формулировок стандартов в соответствии с критерием «Реальность исполнения»

Неправильная формулировка стандарта	Корректная формулировка стандарта
<p>1 Сотрудник обязан приветствовать каждого посетителя, входящего в торговый зал, фразой «Добрый день, что бы Вы хотели посмотреть?»</p> <p>2 Сотрудник обязан сохранять постоянный контакт с клиентом в процессе его обслуживания, не имеет права отвлекаться на разговоры с сотрудниками или другими посетителями</p>	<p>1 В случае если сотрудник не занят обслуживанием покупателя, он должен приветствовать каждого посетителя, входящего в торговый зал, фразой «Добрый день, могу ли я помочь вам и проконсультировать?»</p> <p>2 Сотрудник обязан сохранять постоянный контакт с клиентом в процессе его обслуживания, не имеет права отвлекаться на разговоры с сотрудниками или другими посетителями.</p> <p>3 В случае если все сотрудники заняты обслуживанием, и при этом в торговом зале появляются новые посетители, ближайший к ним сотрудник должен извиниться перед своим клиентом, поздороваться с новым посетителем и предложить ему начать самостоятельно знакомиться с ассортиментом/посмотреть каталоги, попросив подождать, пока кто-либо из консультантов освободится, и вновь вернуться к беседе с обслуживаемым клиентом.</p>

5 Прозрачность для сотрудников. Поскольку стандарты обслуживания клиентов создаются для повышения эффективности работы сервисного предприятия в целом, то необходимо довести эту информацию до каждого сотрудника, чья работа стандартизируется. Сотрудники будут проявлять искренность при соблюдении стандартов, только если они понимают, для чего предназначен тот или иной стандарт, какую потребность клиента он

удовлетворяет, и какие чувства может вызвать у клиента несоблюдение стандарта. Как правило, работа по внедрению стандартов с новыми сотрудниками проходит более эффективно и быстро, так как они сразу начинают работать со стандартами. Сложнее проходит введение стандартов для уже работающих сотрудников, которые привыкают работать по своей системе, тяжелее принимают любые нововведения. В связи с этим, необходимо проводить разъяснения для чего нужны стандарты обслуживания для сервисного предприятия в целом и для каждого сотрудника в отдельности (повышение лояльности клиентов, проблемы отсутствия стандартов и пр.).

Таблица 6 – Примеры формулировок стандартов в соответствии с критерием «Прозрачность для сотрудников»

Содержание стандарта	Для чего служит данный стандарт
Сотрудник обязан приветствовать каждого посетителя, входящего в торговый зал, фразой «Добрый день, что бы Вы хотели посмотреть?»	Это позволит вам дать понять клиенту, что вы его заметили, и в случае необходимости готовы оказать ему помощь и консультацию. Ваше искреннее приветствие демонстрирует внимание и вежливость по отношению к клиенту.

6 Актуальность. Стандарты обслуживания клиентов должны соответствовать стратегии и задачам сервисного предприятия в целом, а также уровню развития сферы услуг. В связи с этим, они нуждаются в периодическом дополнении и изменении отдельных параметров. Однако частые перемены стандартов нежелательны, это вносит сложности в работу персонала, а также отражается на авторитете руководителей и владельцев сервисного предприятия.

7 Комплексность. Разработка и внедрение стандартов обслуживания должна касаться всех подразделений сервисного предприятия, а не только того персонала, должностные обязанности которого напрямую связаны с продажами услуги. Например, в фитнес-зале стандарты обслуживания должны касаться не только менеджера по продажам абонементов и отдельных услуг, но и

администраторов, тренерского состава, массажистов, и даже работников, осуществляющих уборку помещений (осуществляя уборку они также могут оказаться рядом с клиентами фитнес-зала). Клиентоориентированность должна отражаться и в стандартах тех должностей, которые вообще не работают с клиентами (бухгалтер, системный администратор и пр.).

8 Экономическая целесообразность. Использование стандартов обслуживания должно быть экономически оправданно, их выполнение не должно быть убыточным для сервисного предприятия. Разработка стандартов обслуживания чаще всего подразумевает дополнительные расходы для сервисного предприятия, это так или иначе отражается на конечных ценах на услуги. В связи с этим, разработчикам необходимо учитывать экономические характеристики потребителей, входящих в целевой сегмент предприятия. В случае, если исполнение стандартов связано с неоправданными затратами, такой стандарт вводить нецелесообразно.

9 Гибкость применения. Стандарты обслуживания клиентов должны предоставлять сотрудникам определенную долю самостоятельности в пределах их полномочий, это позволит обеспечить индивидуальный подход к удовлетворению потребностей клиентов, оставить некоторую свободу для творческого подхода к обслуживанию. Именно искренность и личное отношение сотрудников к клиенту и результату услуги обеспечивают сервисное предприятие лояльными клиентами. Невозможно стандартизировать абсолютно все элементы процесса обслуживания, поэтому должен соблюдаться принцип «необходимости и достаточности» стандартов, необходимо изначально предусмотреть их некоторую вариативность – например, если мастер по маникюру уже долгое время работает с клиентом, то он способен принять правильное решение, соответствующее потребностям и запросам клиента.

10 Обеспеченность ресурсами. Стандарты обслуживания обязательно должны быть поддержаны соответствующими ресурсами (материально-техническими, трудовыми, коммерческими и др.). Например, если в пиццерии установлен стандарт доставки в течение часа, то для того необходимо иметь

достаточное количество работников кухни и водителей, осуществляющих доставку, в ином случае стандарт не сможет быть реализованным.

11 Интеграция во внешнюю среду. Стандарты обслуживания должны быть интегрированы во внешнюю среду – учитывать политику конкурентов, требования потребителей, возможности поставщиков сырья и материалов.

12 Публичность стандартов. Стандарты обслуживания должны быть публично анонсированы: о них должны знать потребители и поставщики, а также все сотрудники сервисного предприятия. Кроме того, стандарты обслуживания должны разделять все сотрудники сервисного предприятия, это необходимо учитывать на всех этапах разработки и внедрения стандартов в деятельность предприятия (особенно на стадии внедрения). В связи с этим очень важно, чтобы сотрудники были лояльны к той системе ценностей, которая лежит в основе стандартов обслуживания (нормы и правила сами по себе не являются побуждающим компонентом для действия).

13 Необходимость периодических изменений стандартов. В связи с необходимостью обеспечения актуальности, сами стандарты должны регулярно пересматриваться с учетом изменений в рыночной стратегии сервисного предприятия, в ассортименте основных и дополнительных услуг и пр.

14 Все стандарты должны основываться на четко прописанных процедурах и технологических инструкциях (технологические карты приготовления блюд; алгоритм и последовательность уборки номерного фонда; технология обработки оборудования и инструментов косметологического кабинета и пр.). Данное документирование позволяет обосновать установленный стандарт, а также при необходимости выявить причины его невыполнения. В ином случае вся работа по внедрению стандартов обслуживания может свестись к поиску виновных, качество обслуживания клиентов при этом может и не измениться в лучшую сторону.

На рисунке 2 представлены ключевые характеристики стандартов обслуживания, которые обеспечивают реализацию всех функций стандартов, а также описывают основные принципы их разработки.

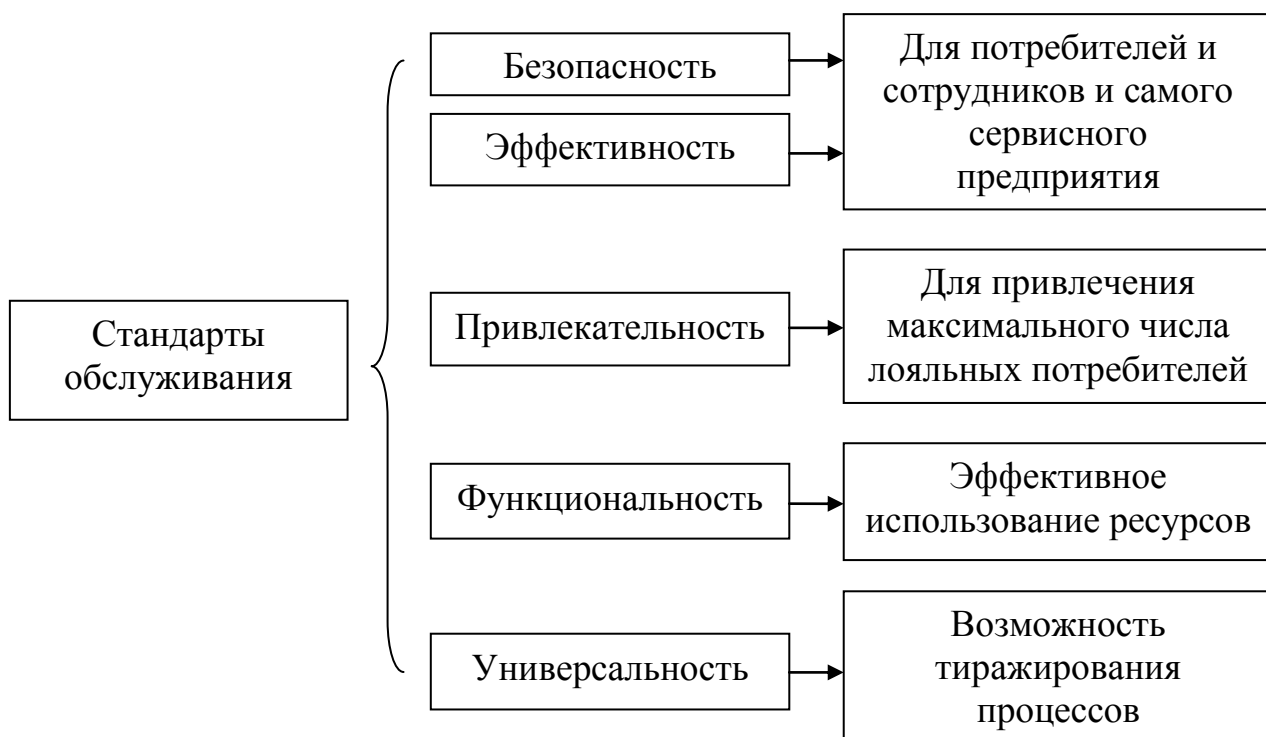


Рисунок 2 – Ключевые характеристики стандартов обслуживания

Таким образом, стандарты обслуживания клиентов, разработанные с учетом перечисленных принципов, вероятнее всего будут эффективными и работающими. Подкрепление всех критериев практикой и опытом обеспечивает выполнение стандартов, тем самым формируя качественное обслуживание клиентов.

2.2 Этапы и особенности разработки корпоративных стандартов обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма

На данный момент не существует единого подхода и какой-либо классической технологии разработки стандартов обслуживания. Это связано не только с разными подходами к данному направлению деятельности, но и с тем, что основная цель любых стандартов обслуживания – это создание уникального конкурентного преимущества. Поэтому стандарты являются безусловной «авторской разработкой» любого сервисного или туристского предприятия. Однако выделяются некоторые подходы к разработке и внедрению стандартов

обслуживания, которые возможно использовать при введении стандартов в деятельность предприятий сферы сервиса и туризма.

Процесс создания стандартов – это достаточно трудоемкая и относительно долгая процедура, которая требует значительных затрат времени и усилий со стороны участников разработки и внедрения.

Любое сервисное предприятие имеет два варианта разработки и внедрения стандартов обслуживания: заниматься этим самостоятельно или привлекать профессиональные компании (консалтинговые, маркетинговые и другие) на разные стадии процесса. Оба варианта имеют положительные и отрицательные стороны для сервисного предприятия.

В настоящее время разработкой стандартов занимается достаточно большое количество компаний, предлагающих как услуги «под ключ» (начиная от аналитики проблем с обслуживанием, завершая этапом контроля применения стандартов), так и разработку отдельных блоков или элементов стандартов обслуживания. Если сервисное предприятие выбирает вариант профессиональной разработки, важно внимательно подойти к разработчику: учесть репутацию, опыт работы, ознакомиться с отзывами и пр. Стоимость таких стандартов будет зависеть:

- от количества блоков, которыми будут заниматься профессионалы (разработка самих стандартов, разработка мотивационных составляющих для персонала, разработка инструментов контроля выполнения стандартов и пр.)

- от количества должностей, по которым разрабатываются стандарты;

- от степени детализации стандартов и т.п.

Самостоятельная разработка стандартов обслуживания подразумевает решение большого количества разнообразных задач, начиная от анализа существующих инструментов обслуживания потребителей, завершая разработкой системы контроля реализации разработанных и внедренных стандартов в деятельность предприятия.

На рисунке 3 представлены возможные этапы для самостоятельной разработки стандартов обслуживания для предприятий сферы сервиса и туризма.



Рисунок 3 – Этапы разработки и внедрения стандартов обслуживания в деятельность предприятий сферы сервиса и туризма

Таким образом, можно выделить четыре укрупненных этапа разработки и внедрения стандартов обслуживания, при этом содержание каждого из них определяется для каждого сервисного или туристского предприятия

индивидуально, исходя из масштабов деятельности, целей и задач, а также имеющихся ресурсов, необходимых для обеспечения данных процессов.

2.2.1 Подготовительно-аналитический этап

Одной из задач подготовительно-аналитического этапа является создание рабочей группы по разработке стандартов, участники которой являются главным «двигателем» разработки стандартов обслуживания, а также «проводником» их внедрения в деятельность сервисного или туристского предприятия.

В состав рабочей группы обязательно должны входить:

- руководители тех подразделений, в которых непосредственно происходит обслуживание клиентов;
- менеджер по работе с персоналом (HR-менеджер);
- сотрудники, непосредственно работающие с клиентами;
- маркетолог, специалист по связям с общественностью (при наличии).

В связи с тем, что большинство предприятий сферы сервиса и туризма являются мелкими и средними, некоторые перечисленные специалисты могут отсутствовать, их функции могут выполнять заместители директоров, начальники подразделений, администраторы и менеджеры. В этом случае, данные сотрудники обязательно должны входить в состав рабочей группы. Включение специалистов, обслуживающих клиентов, в состав рабочей группы важно не только для того, чтобы учесть их мнение как сотрудников, наиболее хорошо представляющих все нюансы процесса обслуживания, но и для облегчения последующего внедрения стандартов в работу сервисного или туристского предприятия.

Если стандарты обслуживания разрабатываются для крупного сервисного или туристского предприятия, где существует большое количество подразделений, строгие правила, регламентирующие документооборот, то руководитель проекта по разработке стандартов должен быть наделен

полномочиями на запрос информации в различных подразделениях и офисах, а также на организацию взаимодействия с руководством и собственниками предприятия.

Эффективным является включение в состав рабочей группы внутреннего или внешнего эксперта, который не будет отвечать за разработку того или иного блока стандартов, а будет осуществлять промежуточный и (или) финальный аудит стандартов.

Помимо участников рабочей группы на некоторых этапах возможно подключать тех сотрудников и руководителей, мнение и информация которых могут быть важными для разработки и внедрения стандартов. При возможности нужно подключать независимых внешних экспертов — специалистов в области сервиса или в профессиональных областях (маркетинг, продажи и т.д.).

После утверждения состава рабочей группы необходимо определить зону ответственности каждого участника в рамках дальнейшей работы по разработке и внедрению стандартов обслуживания: начиная с изучения организационной структуры сервисного или туристского предприятия, завершая разработкой элементов системы внедрения стандартов в деятельность предприятия.

На подготовительно-аналитическом этапе необходимо определить конкурентные преимущества сервисного предприятия, на базе которых будет строиться система стандартов обслуживания.

В качестве примера можно взять схему Дж. Траута, в соответствии с которой выделяются три направления реализации конкурентного преимущества:

1 Соотношение «цена-качество» — данный тип конкурентного преимущества базируется на таких понятиях как «практичность», «выгодность», «экономичность» для клиента. Чаще всего сервисные и туристские предприятия выбирают данный тип конкурентного преимущества, если оказываемые услуги или реализуемые товары отличаются оптимальным набором потребительских качеств за определенную (желательно минимальную) стоимость. Потребитель таких товаров и услуг – это, как правило, экономный

человек, который ценит практичность. При разработке и реализации стандартов обслуживания необходимо подчеркивать простоту и скорость обслуживания (например, на предприятиях быстрого питания), скорость получения товара или услуги (служба доставки документов и посылок), долговечность полученной услуги (ремонт оборудования) и пр. Таким образом, основной упор при выборе данного конкурентного преимущества приходится на все, что помогает снизить стоимость товара или услуги для клиента, сложности получения клиентом этого товара или услуги. Разрабатываемые в этом случае стандарты должны быть связаны не только с самим процессом обслуживания, но и с закупкой сырья и материалов (чтобы они всегда были в наличии в нужном количестве и качестве); с внутренней логистикой (например, взаимодействие персонала, работающего в продажах и на складе) и т.д.

2 Позиция «лучший по продукту» предполагает, что продукт (товар и/или услуга) обладает уникальным качеством по одному или нескольким параметрам. Данное конкурентное преимущество ориентировано на удовлетворение таких потребностей как престиж, надежность, стремление клиента подчеркнуть свою индивидуальность. Рекомендуется использовать это преимущество в случае, если предлагаемый товар или услуга обладает одним или несколькими уникальными параметрами, свойствами, качествами, не представленными у конкурентов.

Стратегия обслуживания клиентов связана с высокой квалификацией персонала, обслуживающего клиентов: исключительное знание ассортимента товаров и услуг, их ключевых параметров и характеристик. В стандартах обслуживания необходимо прописывать, что продавец должен хорошо знать товар или услугу, уметь проводить адекватный сравнительный анализ с более дешевой продукцией (не используя фразы «цена обусловлена качеством», «конкуренты используют плохое сырье» и т.п.), а также понимать, что существуют ситуации, когда клиентам не нужен самый новый и дорогой продукт. В последнем случае необходимо помочь клиенту с выбором той услуги, которая удовлетворит его потребность с наименьшими затратами.

3 Стратегия «близость к потребителю» предполагает предоставление сервиса, нужного конкретному клиенту, индивидуальное отношение и подход к каждому клиенту. Заказчик ценит внимание, искренность, способность персонала «предугадывать» запросы и потребности и т.п. Также как и в предыдущей стратегии, важную роль играет персонал, взаимодействующий с клиентом, необходима реализация самого важного конкурентного преимущества – индивидуального подхода к решению проблемы каждого клиента. Сотрудник должен «собрать» максимально возможное количество информации о клиенте, определить его явные и, по возможности, скрытые потребности. Кроме того, сотрудники должны понимать какие изменения в продуктах или услугах необходимы для конкретного клиента для совершения покупки. Очень важны психологические навыки выстраивания отношений с клиентами (например, некоторые ценят возможность поговорить «обо всем на свете», а другие – приходят только за услугой и не хотят что-то обсуждать). Разрабатываемые стандарты обязательно должны содержать алгоритмы и этапы обслуживания, вопросы, ориентированные на выявление потребностей. На этапе внедрения стандартов должны использоваться активные формы обучения и отработки стандартов – тренинги, деловые игры и пр.

Определяя тип конкурентного преимущества необходимо понимать, что выбор одного не означает отказ от элементов двух других типов, однако основное (базовое) преимущество – это важный элемент системы эффективных стандартов обслуживания.

Кроме того необходимо учитывать, что независимо от ценового сегмента и типа конкурентного преимущества клиенту хочется получать внимание и искренность в общении.

Также на подготовительно-аналитическом этапе необходимо изучить организационную структуру и культуру сервисного предприятия, чтобы выявить так называемые «узкие места», которые прямо или косвенно влияют на организацию системы обслуживания клиентов. Для сбора максимального количества информации и постановки конкретных целей и задач могут

проводиться аналитико-стратегические сессии с руководством и владельцами сервисного предприятия, оценка процесса обслуживания клиентов по методу «Тайный покупатель», наблюдение за работой наиболее эффективных сотрудников, интервью и т.д. Могут проводиться беседы и опросы постоянных покупателей, для выявления их ожиданий, оценок и пр. На данном этапе также необходимо проанализировать особенности условий, в которых происходит продажа товаров и услуг (помещение, время, отпущенное на работу с одним клиентом, количество обслуживающего персонала, др. условия).

В случае если владельцы или руководство сервисного предприятия обратилось к профессионалам для разработки стандартов обслуживания, необходимо обратить внимание на то, запросили ли какую-либо информацию о предприятии (количество сотрудников, их квалификация, тип организационной структуры, особенности взаимодействия подразделений и сотрудников и пр.).

Оценка текущей ситуации на предприятии – это важный элемент подготовительной работы к разработке стандартов, пренебрежение этой задачей свидетельствует о непрофессиональном подходе, попытке реализовать сервисному предприятию «универсальные» стандарты обслуживания, без адаптации к условиям конкретного сервисного или туристского предприятия.

При самостоятельной разработке стандартов обслуживания необходимо учитывать следующие факторы:

1 Стандартизации подлежат должности, функционал которых имеет процедурный характер, т.е. во многом состоит из циклических, повторяющихся в течение рабочего дня или более длительного времени действий, в том числе если эти процедуры относятся к взаимодействию с клиентами. Работу линейных специалистов можно в той или иной степени стандартизировать по всем направлениям. Если сервисное предприятие планирует проводить работу по внедрению стандартов постепенно, то начать лучше с тех должностей, которые осуществляют непосредственный контакт с клиентами.

2 Чем больше самостоятельности в принятии решений предполагает должность, тем сложнее описать стандарты. Для руководителей, начиная с

уровня начальника отдела, можно использовать только стандарты, общие для всех сотрудников организации, а также описывающие технические аспекты деятельности и вопросы, например, связанные с обеспечением отчетности.

Важной задачей подготовительно-аналитического этапа является описание видения «идеального обслуживания» клиентов в соответствии с выбранным типом конкурентного преимущества, особенностями услуг и товаров, целевых сегментов клиентов, конкурентов.

Если сервисное предприятие имеет сформулированную миссию, действующие кодексы корпоративного поведения и другие элементы организационной культуры, то при формулировании видения «идеального обслуживания» можно ориентироваться на некоторые их положения.

На данном этапе важно сформировать два типа видений: предприятия в целом, и каждой стандартизируемой должности в отдельности (рисунок 4).

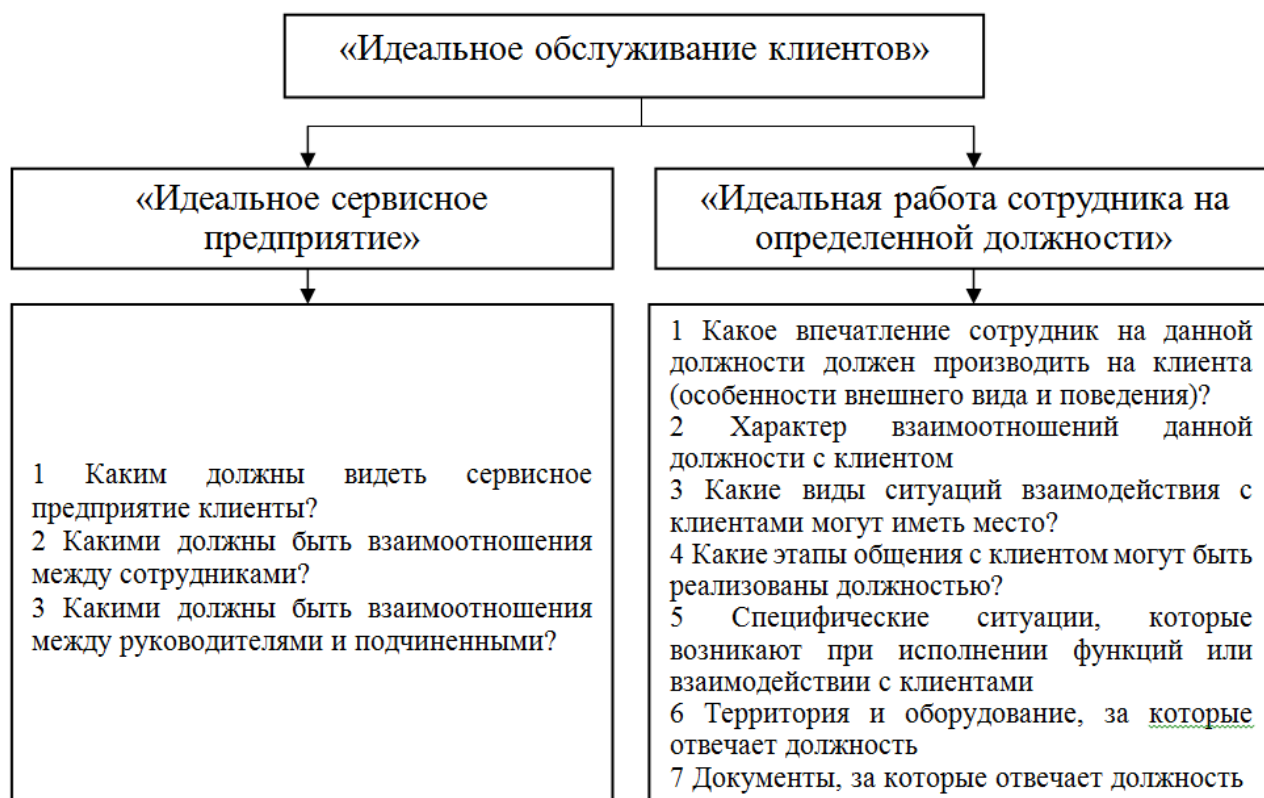


Рисунок 4 – Направления формирования «идеального обслуживания клиентов»

При формулировке характеристик «идеального обслуживания» можно ответить на вопросы, представленные на рисунке (примеры ответов представлены в Приложениях Б и В), при этом необходимо учесть мнение 3-х сторон:

1 Клиенты – их ожидания от обслуживания, выделение наиболее важных моментов, влияющих на впечатление от посещения сервисного предприятия, критерии качественного сервиса для данного вида услуг и пр. (возможные методы получения информации: интервью, анкетирование, фокус-группы и т.п.).

2 Собственники и руководители предприятия – их видение того, как сервисное предприятие должно восприниматься клиентами, какую идеологию обслуживания должны транслировать сотрудники, описание общих процедур обслуживания, выделение ресурсов для их реализации, например, в случае необходимости автоматизации каких-либо процессов (методы: групповая дискуссия, совещание, мозговой штурм, анализ результатов независимых исследований);

3 Сотрудники, непосредственно осуществляющие обслуживание клиентов, руководители линейных подразделений – поэтапное описание процесса обслуживания, формулировка типовых ситуаций взаимодействия с клиентами, формулировка эффективных речевых шаблонов и т. д. (методы: мозговой штурм, ролевые игры, анализ результатов исследований качества обслуживания).

На данном этапе также возможно проведение анализа конкурентов (в особенности, если есть прямые конкуренты), это необходимо для формирования так называемой «отстройки» от конкурентов, нахождению конкурентных преимуществ и возможностей дальнейшего развития. Также участники рабочей группы могут посетить конкурентов под видом клиентов, это позволяет увидеть на процесс обслуживания «с другой стороны», понять важные для клиента моменты в обслуживании, провести сравнительный анализ с конкурентами.

Таким образом, на подготовительном этапе определяются состав рабочей группы, тип конкурентного преимущества, а также дается описание «идеального обслуживания». Дальнейшая работа связана с непосредственной разработкой самих стандартов обслуживания.

2.2.2 Этап разработки стандартов обслуживания

Этап разработки начинается с определения ответственных за различные участки работы и стандартизацию отдельных должностей. При этом необходимо исходить из количества человек в рабочей группе, из сроков и объемов работы. Разделение зон ответственности может проходить:

- по параметрам стандартизации (например, над блоком «Внешний вид персонала» работает один человек, над блоком «Состояние помещений» - другой, и т.д.);

- по должностям (один разрабатывает стандарты для официантов, второй – для барменов и т.д.).

В любом случае необходимо выделить блоки требований, которые должны относиться ко всем сотрудникам, например: общие стандарты поведения сотрудников и взаимоотношений с покупателями; обращение клиентов с просьбами или жалобами; телефонный этикет; отношения с руководителями и с подчиненными; отношения с коллегами.

Любое сервисное и туристское предприятие, независимо от предложения конкретных услуг, ориентируется на общие требования ко всему персоналу:

- вежливость, дружелюбие, энтузиазм, взаимодействие с коллегами, отношения с гостями;

- гибкость, адаптируемость;

- принятие ответственности, инициативность;

- личная гигиена;

- дисциплинированность, пунктуальность;

- знание работы, качество работы, внимание к деталям;

- работа с нагрузкой, при стрессе;
- способность выполнять задания до конца;
- осознание затрат, которые могут быть возникнуть и пр.

Каждый блок в случае целесообразности необходимо разбить на основные составляющие в соответствии с наиболее типичными ситуациями, возникающими в работе (например, общение с новым клиентом и общение с постоянным клиентом и т.п.).

Одним из возможных вариантов может быть следующая структура стандартов (рисунок 5).



Рисунок 5 – Структура стандартов обслуживания

Представленный вариант структуры стандартов удобен с точки зрения описания самих стандартов и последующего контроля их реализации. При этом

сначала необходимо прописать наиболее часто возникающие ситуации или процедуры процесса обслуживания клиентов, а затем раскрыть их в стандартах.

Видимые (внешние стандарты) отражают обслуживание, которое получает клиент при контакте с обслуживающим персоналом. Большинство этих стандартов связаны с реакцией персонала на гостя (время реакции на звонок, точность и скорость обработки заказов, время реакции на жалобы гостей, время реакции и на информационные запросы и т.д.).

Невидимые, или внутренние стандарты чаще всего распространяются на вспомогательные операции, которые необходимы для реализации основных функций обслуживания (обработка инструментов в косметологическом кабинете, уборка после каждого клиента в парикмахерской, внесение в базу данных информации о клиенте и пр.).

Помимо стандартных процедур и моделей в стандартах обслуживания могут отражаться и специфические ситуации (возражения, агрессия клиентов, возврат товара и пр.). Для достижения этих задач необходимо обратить внимание на максимальную оптимизацию процессов работы не в ущерб высокому качеству обслуживания.

После определения структуры стандартов начинается непосредственно разработка стандартов в рабочей группе. Совещания рабочей группы проводятся регулярно, желательно с установленной периодичностью, которая определяется в зависимости от того, насколько быстро необходимо разработать окончательный вариант стандартов. Каждый ответственный за определенный блок обобщает информацию, полученную от руководства, сотрудников, клиентов и представляет проект стандарта для рассмотрения членам рабочей группы (желательно, чтобы у членов рабочей группы была возможность ознакомиться со стандартом до совещания, а в процессе совещания обсуждать возникшие пожелания и замечания). В процессе обсуждения рабочей группы в стандарты вносятся дополнения, уточнения, при необходимости привлекаются дополнительные эксперты. Рабочая группа должна также оценить стандарты с точки зрения их соответствия критериям стандартов (конкретность,

измеримость, реальность исполнения и т.д.), при необходимости стандарт дорабатывается. На этом этапе также важно оценить, является ли данный стандарт обязательным и нельзя ли заменить его другим решением. Если такие предложения возникают, необходимо сформировать их список, оценить бюджет и возможность исполнения.

Окончательный вариант стандартов проходит аудит со стороны эксперта рабочей группы или внешних консультантов. При наличии возможности можно рекомендовать попросить оценить стандарты со стороны реальных клиентов. Специалисты отмечают, что действенным может быть проведение предварительного аудита «в режиме реального времени», например, осуществление визита представителя целевой клиентской группы, в том числе в режиме «Mystery shopping» («Тайный покупатель»). В этом случае проверяющий заранее знакомится с предлагаемыми стандартами и в процессе визита оценивает, насколько они уместны и удобны, а также насколько реально, с его точки зрения, их исполнение. Однако данный вариант предварительной оценки является очень трудозатратным, так как какой-то сотрудник должен изучить еще неутвержденный стандарт, усвоить его положения, начать их применение в обслуживании клиентов. В случае доработки стандартов и их корректировки, все эти усилия могут оказаться ненужными.

В результате корректировок проводится окончательная доработка и оформление всех разработанных стандартов обслуживания. После окончательного согласования, оформления и утверждения рабочей группой, стандарты представляются на утверждение руководству сервисного или туристского предприятия. Стандарты считаются утвержденными и готовыми для внедрения после подписания руководителем предприятия.

Выделяются также рекомендации по оформлению стандартов: общие для всех должностей стандарты рекомендуется оформить в виде книги (при наличии достаточного бюджета – оформить при участии дизайнеров и верстальщиков и напечатать в типографии), а стандарты для конкретных

должностей – в виде отдельных брошюр, т.к. они могут чаще меняться. При наличии официального сайта или информационного ресурса для сотрудников предприятия (личные кабинеты, страницы и т.п.) стандарты необходимо разместить на данном ресурсе. При решении об оформлении и распространении стандартов в электронном формате, возможно оформить соответствующим образом внешний вид дисков и или флеш-карт. Выбранный способ оформления стандартов подчеркивает важность и ценность данного документа для предприятия сферы сервиса и туризма.

2.2.3 Этап внедрения стандартов обслуживания

Внедрение утвержденных стандартов обслуживания производится в несколько этапов. Для того чтобы этот процесс был максимально эффективным, необходимо данную работу проводить системно и последовательно, выделить на внедрение стандартов достаточное количество времени (при грамотном подходе на полное внедрение стандартов может уйти около 6 месяцев).

1 этап. Информирование персонала о начале разработки и внедрении стандартов в деятельность сервисного предприятия. Данная работа фактически совпадает с началом подготовительно-аналитического этапа, когда члены рабочей группы начинают собирать необходимую для разработки стандартов информацию.

Методы, которые могут использоваться: размещение информации в корпоративном издании (при наличии), сообщение на общем собрании сотрудников, доведение информации через непосредственных руководителей. Для повышения мотивации и интереса персонала сервисных и туристских предприятий к данному процессу, обеспечению вовлеченности сотрудников, можно объявить конкурс на лучшие идеи.

2 этап. Анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у сотрудников необходимых знаний, умений и навыков, а также достаточности

мотивации для выполнения стандартов. Целесообразно на данном этапе провести оценку с точки зрения соответствия текущего состояния новым стандартам обслуживания, чтобы увидеть зоны наиболее сильных расхождений и обратить на них внимание персонала (аттестационные мероприятия, технология «Mystery shopping», контрольные закупки, опросы потребителей после процесса обслуживания и прочее).

На данном этапе также производится составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам, при необходимости — коррекция системы мотивации. Если планируется, что качество соблюдения стандартов обслуживания будет влиять на системы мотивации, то производится изменение и введение новой системы оплаты труда. Для подобных изменений необходимо сначала ввести новые стандарты и дать сотрудникам время на их освоение, а уже затем вводить изменения в систему оплаты, условия премирования и депремирования персонала.

3 этап. Информирование сотрудников о введении стандартов, разъяснение целей и организационных изменений, которые связаны с введением стандартов. Целью рабочей группы и руководства сервисного или туристского предприятия является обеспечение мотивации для реализации стандартов, сотрудники должны понимать, для чего эти стандарты разработаны и будут использоваться. Также проводится разработка программ обучения для новых и для опытных сотрудников.

4 этап. Ознакомление сотрудников с содержанием стандартов: знакомство с документами, описывающими стандарты, разъяснение новых процедур и правил; совещания с руководителями подразделений по вопросам эффективности внедрения и снижения сопротивляемости сотрудников изменениям; проведение тренингов по исполнению стандартов (либо обучение в «полевом» режиме); проверка знаний стандартов с использованием различных методик аттестации (опросы, анкетирование, выполнение практических заданий и пр.)

5 этап. Начало обязательного использования стандартов в деятельности сервисного и туристского предприятия, при необходимости внедрение системы премирования и депремирования. Данный этап завершается окончательным внедрением стандартов, которые становятся неотъемлемой частью деятельности сервисного и туристского предприятия. Сами стандарты обслуживания должны регулярно проходить оценку на актуальность, при необходимости дорабатываться и корректироваться.

Однако нельзя идеализировать стандарты обслуживания, считая, что их разработка и использование могут решить абсолютно все проблемы предприятия. Так, стандарты не могут выполнять функцию «перевоспитания» сотрудников с точки зрения их отношения к клиентам (отбор персонала с изначально правильными ценностями, ориентированного на клиентоориентированность – залог успеха), важную роль при найме нового сотрудника будет играть испытательный срок и адаптационный период.

В завершении этапа внедрения стандартов обслуживания начинается так называемый «этап контроля реализации стандартов», который не имеет временных рамок – контроль реализуется на постоянной основе, регулярно и системно.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы разработки стандартов обслуживания, перечислите их ключевые характеристики.
2. Перечислите этапы разработки стандартов обслуживания на сервисном предприятии.
3. Кто должен входить в состав рабочей группы для разработки и внедрения стандартов обслуживания?
4. Какие типы конкурентных преимуществ можно рассматривать при разработке стандартов обслуживания?
5. Опишите возможную структуру стандартов обслуживания.
6. Перечислите особенности этапа внедрения стандартов.

Задания для самостоятельной работы

1. В таблице представлен текст из стандартов работы сервисного предприятия. Определите ошибки в формулировках, а также составьте правильный вариант.

Текст документа
1. При встрече с покупателем продавец должен излучать доброжелательность
2. Сотрудницы должны использовать дневной макияж
3. В 9.00 откройте магазин, произведя подготовку к открытию в соответствии с правилами
4. При пожаре нажмите кнопку и спокойно дождитесь приезда пожарных, создавая условия для сохранности товарно-материальных ценностей
5. При симметричной композиции витрины товар располагается равномерно по обе стороны от воображаемой оси. Но симметричная композиция чаще всего бывает статичной
6. Освещение в помещении должно быть ярким в вечернее время и соответствующим погоде — в дневное
7. Не допускается ношение слишком коротких юбок

2. Выбрать сервисное предприятие (существующее или проектируемое).

2.1 Описать тип, название, предоставляемые услуги, целевые аудитории (потребители).

2.2 Определить и обосновать тип конкурентного преимущества выбранного сервисного предприятия.

2.3 Описать «видение идеального» выбранного сервисного предприятия.

2.4 Определить и описать те должности, функционал которых подразумевает взаимодействие с клиентами.

2.5 Определить и описать параметры для стандартизации по внешнему виду всех сотрудников, обслуживающих клиентов (возможно описание униформы, дресс-кода, требования к причёске и пр.).

2.6 Определить и описать параметры для стандартизации взаимодействия сотрудников друг с другом и с руководителями.

2.7 Выбрать конкретную должность, функционал которой подразумевает взаимодействие с клиентом, описать подробные стандарты обслуживания.

3 Система контроля реализации стандартов обслуживания

3.1 Внешний и внутренний контроль качества обслуживания и реализации стандартов обслуживания

Внедрение стандартов обслуживания в деятельность сервисных и туристских предприятий подразумевает постоянный, системный контроль за их реализацией. Отсутствие контроля может привести к тому, что проделанная работа по разработке и внедрению стандартов обслуживания окажется ненужной тратой ресурсов.

Практика функционирования сервисных и туристских предприятий свидетельствует о том, что утверждение «то, что не контролируется — не исполняется» часто оказывается верным. В случае, если сотрудники понимают, что их действия не контролируются, а стандарты обслуживания не являются обязательными для исполнения, то постепенно они могут забывать некоторые элементы стандартизации, упрощать какие-либо свои действия и пр.

Стандарты обслуживания не могут заменить функцию контроля со стороны руководителя (само наличие стандартов не обеспечит их автоматического исполнения, однако стандарты существенно облегчают процедуру контроля деятельности сотрудников).

В связи с данными обстоятельствами, контроль реализации стандартов обслуживания становится важной функцией в рамках функционирования сервисного и туристского предприятия.

Наиболее эффективным является совмещение процедур внутреннего и внешнего контроля (аудита, проверки), в рамках которых используются различные методы контроля реализации стандартов (качества услуги и процесса оказания услуги) – совокупности правил, принципов, средств, позволяющих контролировать качество услуги (процесса ее оказания).

Внутренний контроль обеспечивается силами самого сервисного предприятия: менеджеры, используя различные инструменты контроля, оценивают работу персонала. Инструментами внутреннего контроля могут быть: скрытое и открытое наблюдение (при этом могут использоваться видео- и аудиозаписи процесса обслуживания), аттестационные мероприятия, тренинги и др.

Одним из самых распространенных инструментов контроля реализации стандартов, сбора информации для оценки качества услуг является наблюдение, которое позволяет собрать первичные данные при непосредственном изучении деятельности сотрудников. При наблюдении можно не только оценить степень соответствия реального обслуживания стандартам, но и проверить результат работы сотрудника, последовательность выполнения рабочих операций и пр.

Наблюдение может быть скрытым, т.е. сотруднику не сообщают о том, что за его работой будут наблюдать (например, когда старший администратор наблюдает, как сотрудник службы размещения общается с гостем). Для скрытого наблюдения можно использовать средства аудио- и видеоконтроля сервисного предприятия). Чаще всего скрытое наблюдение применяют именно при оценке качества процесса обслуживания, оказания услуг. При открытом наблюдении сотрудника предупреждают, что за его работой будут наблюдать.

Еще одним инструментом внутреннего контроля являются различные аттестационные мероприятия (квалификационное тестирование, устные и письменные экзамены, собеседования и пр.), которые помогают оценить теоретический и практический уровень знаний стандартов обслуживания. В ходе тренингов осуществляется проверка практических знаний сотрудников, их умение принимать решение исходя из конкретной ситуации, четкое воспроизведение стандартов и пр.

Кроме того, сами исполнители услуг могут проводить оценку (самоаудит): сотрудникам выдаются контрольные листы сервисного

предприятия (например, горничным, операторам прачечных и т.п.) и они сами проверяют качество выполненных ими услуг, исправляют недостатки.

Обязательным условием внутреннего контроля реализации стандартов обслуживания являются следующие:

- систематичность – контроль должен осуществляться на регулярной основе, в рамках определенного графика плановых и внеплановых проверок;
- обязательность – процедуры контроля должны проводиться для всех сотрудников без исключения, вне зависимости от степени заинтересованности проверяющего в тех или иных результатах оценки;
- фиксация результатов – итоги проверок должны письменно фиксироваться в специально разработанных бланках, отчетах.

Оценка реализации стандартов обслуживания должна проводиться строго по положениям самих стандартов («да, стандарт выполняется» либо «нет, стандарт не выполняется»), все рабочие процессы нужно детализировать, определить критерии, которые сводятся в единый проверочный (контрольный) лист оценки деятельности сотрудника на рабочем месте, утверждаемый у руководства сервисного предприятия (пример представлен в таблице 7).

Таблица 7 – Пример проверочного (контрольного) листа оценки деятельности сотрудника на рабочем месте

Контрольный лист					
Стандарт – текущая уборка					
Дата: _____ Комната №: _____ Горничная _____ Проверил _____					
№ п/п	Стандарт	Да	Нет	Примечания	
Уборка завершена к _____ (14.00, 15.00, 16.00)					

Письменные данные о контроле обязательно должны содержать дату, время проверки, фамилию и имя того сотрудника, кого проверяли и кто проверял.

Итоги оценки деятельности сотрудников могут обсуждаться на собраниях коллектива, при этом обязательно необходимо отмечать тех сотрудников, качество работы которых соответствует стандартам. Ситуации с сотрудниками, качество работы которых противоречит или не соответствует принятым стандартам обслуживания, обязательно должны быть проанализированными, при необходимости проводят тренинги для сотрудников, совершенствуют технологические операции (в некоторых случаях могут быть обнаружены проблемы не только в реализации стандартов обслуживания, но и в системе закупок, планирования графиков работы и пр.).

Все листы контроля обязательно должны храниться, зафиксированные результаты проверок могут учитываться при аттестации сотрудника, осуществлении кадровых перестановок и других важных решений.

В зависимости от поставленных целей, инструменты внутреннего контроля можно использовать как для детального исследования качества конкретных услуг, так и для получения общего представления о реализации стандартов обслуживания. Оценка качества услуг обслуживания (в том числе стандарты обслуживания) также может проходить выборочно, по одному конкретному направлению (например, проверка соответствия стандарту комплектации тележки горничной).

Некоторые предприятия сферы сервиса и туризма (особенно сетевые) вводят в организационную структуру менеджера по качеству, поэтому при наличии данной должности, большинство задач внутреннего контроля ложится на данного сотрудника.

Внешний контроль обеспечивается сторонними специалистами и потребителями.

Аудиты (проверки) так называемой третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями, в том числе теми, которые

осуществляют сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям некоторых стандартов. Также в качестве стороннего специалиста могут привлекаться эксперты в отдельных направлениях работы (дизайн, IT-технологии, продажи), тренеры и другие специалисты. Как правило, сервисные предприятия работают с данными специалистами по договору, в котором прописываются этапы и технологии оценки отдельных направлений работы. В связи со значительными расходами на подобную оценку, сервисные и туристские предприятия прибегают к ней достаточно редко, часто в случае сложных финансово-экономических ситуаций.

Некоторые специалисты к инструментам внешнего контроля относят также бенчмаркинг (англ. «bench mark» – начало отсчета) — процесс сопоставления собственной продукции или услуг с наилучшими образцами других компаний. То есть данный метод ориентирован на использование чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства.

Первым этапом бенчмаркинга, несомненно, является самоаудит (внутренний этап бенчмаркинга), проведение которого позволяет создать базу для дальнейшего сопоставления стандартов обслуживания. Следующим этапом является оценка конкурента (внешний этап бенчмаркинга): определение конкретного объекта и исследование качества обслуживания у конкурентов. После этого производится сопоставление (возможно использование оценки критериев по 5 или 10 балльной шкале, построение многоугольника конкурентоспособности и др.). Результаты сопоставления отражаются в выводах, проводится необходимая корректировка собственной деятельности (в том числе разработанных стандартов обслуживания).

Оценка потребителей является очень важной составляющей контроля реализации стандартов обслуживания, так как именно на эту группу общественности изначально ориентированы стандарты (потребительское сравнение ожидаемого и предоставляемого обслуживания).

Обратная связь, взаимодействие с потребителями, учет их непосредственной или косвенной оценки используемых стандартов обслуживания позволяет не только быстро реагировать на претензии и пожелания гостей, но и совершенствовать стандарты обслуживания. Самым распространенным способом сбора первичной информации от клиентов являются следующие инструменты:

1 Устный опрос (интервьюирование) – это один из самых трудоемких, но информационно насыщенных методов получения сведений об оценке обслуживания. Опросы обычно проводятся для выявления мнения о качестве или ассортименте предоставляемых услуг и для понимания предпочтений клиентов. Для контроля реализации стандартов обслуживания возможно проводить выборочные опросы, касающиеся конкретных разделов самих стандартов и параметров стандартизации, а также проводить опросы комплексного характера. Сотрудник, контактирующий с потребителем, может задать некоторые вопросы, ответы на которые помогут оценить степень реализации стандартов, а также их восприятие клиентами. Необходимо помнить, что некоторые потребители могут отвечать недостаточно искренне и правдиво, боясь обидеть человека, который только что работал с ним. В связи с этим, многие сервисные предприятия проводят опрос по телефону или по электронной почте после визита в офис.

2 Анкетирование – метод опроса потребителей, который связан с заполнением анкеты с вопросами (может быть как на бумажном, так и на электронном носителях). Анкета должна быть проста в заполнении, не стоит требовать от клиентов развернутых ответов и практических предложений по совершенствованию работы предприятия сферы сервиса и туризма. Важно правильно выбрать место для размещения анкет (стойка ресепшн, столик в ресторане, тумба в номере отеля и пр.), а также предусмотреть ручку или маркер для ответов. Существует мнение, что клиенты редко заполняют анкеты (особенно, когда довольны обслуживанием), поэтому некоторые сервисные предприятия мотивируют гостя для заполнения анкеты. Например, при

администратор спортивного клуба просит клиента заполнить анкету и сообщает, что в обмен на заполненную анкету ему предложат скидку на дополнительные услуги, одно бесплатное занятие с тренером или возможность выбрать спортивный товар и пр.

Некоторые маркетологи рекомендуют применять простую шкалу оценки («удовлетворительно, «хорошо», «отлично»), не заставляющую гостя долго обдумывать ответ. Однако есть и противники, которые считают такие ответы практически бесполезными, а эффективными только «открытые» вопросы, на которые можно дать развернутый ответ. На наш взгляд, необходимо использовать разные вопросы, эффективность будет также зависеть от их количества, точности формулировок, целей опроса и пр.

Опросы и анкетирования потребителей не могут быть единственными инструментами контроля по следующим причинам:

- анкета может не отражать психологическое состояние клиента во время заполнения;
- клиент не хочет или не любит заполнять анкеты или отвечать на вопросы;
- клиент не имеет времени для заполнения анкеты или устного ответа на вопросы;
- вопросы анкеты или опросника не отражают того, что хочет сказать клиент;
- обслуживающий персонал вынуждает дать положительные отзывы;
- обслуживающий персонал уничтожает анкеты с негативными отзывами;
- клиент может не понять смысл задаваемых вопросов.

Несмотря на некоторые сложности, опросы и анкетирования при грамотном использовании могут дать необходимый «срез» потребительского мнения для контроля реализации стандартов обслуживания.

Как устные опросы, так и анкеты должны быть лаконичными, понятными и конкретными, не должны содержать большое количество вопросов.

Сотрудник, который проводит опрос или просит заполнить анкету, не должен настаивать, заставлять или упрашивать гостя.

Если это возможно, то работать с клиентом в рамках опроса или анкетирования должен не тот сотрудник, который осуществлял сам процесс обслуживания (в том случае, если опрос ориентирован именно на оценку этого обслуживания), так как в некоторых случаях клиенты не хотят преподносить негативную информацию данному человеку.

Заполненные анкеты и опросники должны передаваться ответственному за их обработку сотруднику (старший администратор, заместитель директора, специалист по работе с персоналом и пр.).

Проведение опросов стандартными методами – анкетированием или интервьюированием используется уже очень давно и имеет свои преимущества и недостатки. Основными недостатками являются не высокая эффективность при анкетировании и человеческий фактор при интервьюировании. В связи с этим, внешний контроль со стороны потребителей также может осуществляться с использованием электронных устройств (без участия человека и без необходимости заполнять анкеты): планшетов, кнопочных терминалов опросов, визиток обратной связи и др.

Терминал для проведения опросов (информационный киоск) устанавливается в непосредственной близости с местом оказания услуг (продаж), может быть установлен рядом с кассой на столе, или вмонтирован на стену, перед выходом (его расположение зависит от задач, которые ставятся перед опросом). Желательно, чтобы находящийся рядом персонал не мог видеть экрана терминала. Терминал подключается к компьютеру через специальное устройство – модуль обработки. К модулю подключается либо только один терминал (подключение модуля к компьютеру через USB) или до семи терминалов (такой модуль подключается в любом месте локальной сети сервисной организации). Терминал подключается к компьютеру, что обеспечивает автоматический сбор статистики ответов на вопросы опроса и позволяет получать информацию в кратчайшие сроки, исключая наличие ручных операций.

Как показывает опыт использования, терминалы пользуются большой популярностью среди потребителей всех возрастов, но что самое главное, его применение не вызывает сложностей у более старшего поколения, которое с трудом управляется с современными компьютеризированными системами. Компактные размеры и удобная форма позволяют установить терминал таким образом, чтобы он был замечен посетителями, и позволял максимально комфортно и очень быстро высказать свое мнение (ответить на опрос) простым нажатием на кнопку. Простота конструкции терминала позволяет потребителю совершенно очевидно понять смысл опроса и то, каким образом он может ответить на заданный вопрос.

Лицевая панель терминала сменная, что позволяет проводить любые по содержанию опросы с минимальными затратами. Данная панель изготавливается из пластика, путем нанесения полноцветной печати и фрезеровки, такая технология позволяет наносить на поверхность любые изображения, включая логотип сервисного предприятия. Используя сменные панели можно регулярно изменять содержание проводимых опросов, поддерживая тем самым заинтересованность в ответах у потребителей.

Некоторые терминалы имеют возможности для проведения опросов с несколькими вопросами, однако чаще всего для таких опросов используются планшеты, которые могут быть установлены стационарно с помощью подставки (настойной, настенной и напольной), либо выдаваться в руки потребителю (этот вариант наиболее предпочтителен, если вопросов несколько).

Использование визиток обратной связи также является возможностью получения потребительской оценки реализации стандартов обслуживания. Использование достаточно простое: потребитель получает любой носитель (специальная визитка обратной связи, счет на оплату, чек, рецепт) с QR кодом, отсканировав который можно ответить на вопросы анкеты (код легко распознается камерой мобильного телефона). Каждый созданный опрос имеет уникальную ссылку, каждую из которых можно размещать на абсолютно разных носителях (даже на упаковке продукции, или на любом другом предмете).

Для клиентов данный инструмент является достаточно удобным – отвечать на вопросы можно вдумчиво и не торопясь, при этом не требуется сложных действий и много времени, все просто и очень технологично.

Перечисленные технологичные инструменты опросов можно использовать как самостоятельные решения, или совместно для повышения эффективности проводимых опросов клиентов.

Мнение клиентов об обслуживании можно узнать также из отзывов, оставленных в книге жалоб и предложения, на официальных сайтах сервисных и туристских предприятий, независимых сайтах-отзовиках, форумах и пр.

Абсолютно все результаты оценок потребителей должны изучаться, анализироваться и приниматься во внимание. При этом разбирая любую негативную оценку необходимо осуществлять работу в двух направлениях:

- анализ стандартов, правил и норм, принятых и используемых в рамках реализации стандартов обслуживания;
- оценка работы конкретного сотрудника, анализ его действий и особенностей взаимодействия с клиентом.

Положительные оценки также должны анализироваться, позитивный опыт и новые эффективные решения должны тиражироваться, на их основе также могут вноситься изменения в стандарты обслуживания.

3.2 Технология «Тайный покупатель» как элемент системы контроля реализации стандартов обслуживания

Отдельного внимания заслуживает такой элемент системы контроля реализации стандартов обслуживания как «тайный покупатель» – один из методов маркетинговых исследований, направленный на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги. Данный инструмент имеет и аналоговые названия: тайный гость, секретный покупатель, тайный клиент, ложный или скрытый покупатель и др.

Использование данного метода возможно при решении разнообразных маркетинговых и организационных задач: для оценки системы обучения и мотивации персонала; для оценки использования рекламных материалов; в целях анализа качества работы конкурентов и др.

Однако, прежде всего, «тайный покупатель» используется для оценки соблюдения стандартов (в том числе стандартов обслуживания) сотрудниками сервисных и туристских предприятий. Тайный покупатель может помочь найти слабые места в самих стандартах обслуживания, а также в их реализации; раскрывать необходимость дополнительного обучения и возможности для увеличения числа клиентов; являться образовательным инструментом при тренинге и развитии персонала и пр.

Таким образом, в рамках проверок, как правило, оцениваются следующие параметры:

- выполнение сотрудниками норм этикета (приветливость, доброжелательность и т. п.);
- речь сотрудников (грамотность, вежливость, понятность);
- внешний вид сотрудников с точки зрения опрятности и соответствия фирменному стилю сервисного предприятия;
- выполнение сотрудниками принятых стандартов предприятия;
- чистота и порядок в помещении и на рабочих местах сотрудников;
- мерчандайзинг;
- скорость обслуживания;
- доступность сотрудников для клиента и др.

В ходе проверок также может оцениваться знание продаваемых продуктов и услуг, навыки продаж.

Суть метода заключается в посещении сервисного или туристского предприятия подготовленным специалистом (тайным покупателем), задачей которого является анонимная оценка качества обслуживания, работы персонала, его честности, определения соответствия стандартам обслуживания и пр. Человек, играющий роль реального покупателя (обычного клиента), получает

консультацию, совершает покупку услуги или товара. Информация, полученная в ходе исследования, является основанием для формирования рекомендаций и внесения изменений в существующие стандарты обслуживания сервисного или туристского предприятия.

Для данной работы подбирается исполнитель, тайный клиент, который подходит для произведения оценки в данной сфере услуг и который сможет адекватно оценить качество предлагаемого обслуживания. В процессе проверки тайный покупатель должен фиксировать все положительные и отрицательные стороны работы персонала сервисной организации, после визита заносить свои наблюдения в отчетную форму (чаще всего в виде анкеты).

Профессиональный тайный покупатель должен обладать личностными качествами: ответственным отношением к делу, хорошей памятью, внимательностью и организованностью в работе, тактичностью, доброжелательностью и терпимостью. Кроме того, он должен иметь опрятный внешний вид, хорошие манеры, соблюдать требования конфиденциальности и уметь выполнять работу в срок в соответствии с инструкцией.

Конечно, цели исследования влияют на уровень требований к тайным покупателям: например, в рамках некоторых визитов нужно разыграть конкретную ситуацию (проблемный покупатель, конфликт, возврат товара и пр.).

Проверки тайным покупателем могут осуществляться не только посредством визитов на проверяемые объекты, но и посредством телефонных звонков, обращений по электронной почте и т. д. в зависимости от проверяемых процедур обслуживания. В качестве объектов исследования выступают: продавцы и консультанты в торговых точках, администраторы коллективных средств размещения, предприятий общественного питания, досуговых центров, фитнес-залов, телефонные менеджеры и консультанты, online-консультанты на сайте (использующие мгновенный обмен сообщениями, голосовую и видеосвязь), менеджеры, обрабатывающие заявки по электронной почте и через форму заказа на сайте и др. Любой сотрудник, прямо или опосредованно

взаимодействующий с клиентами в рамках своей профессиональной деятельности, может быть проверен со стороны тайного покупателя.

Существуют дополнительные возможности при проверках тайным покупателем:

- контрольная покупка – в этом случае дополнительным документом, позволяющим контролировать работу тайного покупателя, является кассовый чек.

- диктофонная запись разговора с оцениваемым сотрудником (ее возможно использовать как самому тайному покупателю при составлении отчета, так и владельцам сервисного предприятия при работе над совершенствованием стандартов обслуживания, либо корректировке работы персонала);

- фото и видео-записи (это существенно повышает бюджет использования данного маркетингового инструмента).

Большинство маркетологов рекомендуют обращаться за услугами тайных покупателей к профессионалам – специализированным компаниям, которые работают во всех городах России. На рынке присутствуют крупные международные компании с российским представительством (4Service, TNS, International Service Check), российские агентства федерального масштаба (исследовательский холдинг «Ромир», SQI Management, Nextep, «Ваши люди», «Тайный-Покупатель.ру», Profpoint), в Оренбурге работают местные компании – агентство «Синтез-56», ООО «Открытый диалог», агентство «Маркетинговый сезон» и другие.

Бюджет и объём работы зависят от следующих заранее определённых параметров:

- количество офисов, участвующих в мониторинге (актуально для сетевых сервисных и туристских предприятий);

- объект оценки (каждый сотрудник офиса, несколько любых сотрудников, конкретные сотрудники);

- документация (просто анкета или анкета и словесное описание посещения офиса);

- контроль работы тайного покупателя (фото, видео- и аудио-записи);
- содержание анкеты, объекты исследования;
- количество отчётов (несколько раз за период или один финальный);
- портрет тайного покупателя (например, социальный статус – высокий или низкий заработок);
- способ обработки полученных данных (вручную, программно).

На рисунке 6 представлены этапы проведения программы «Тайный покупатель».

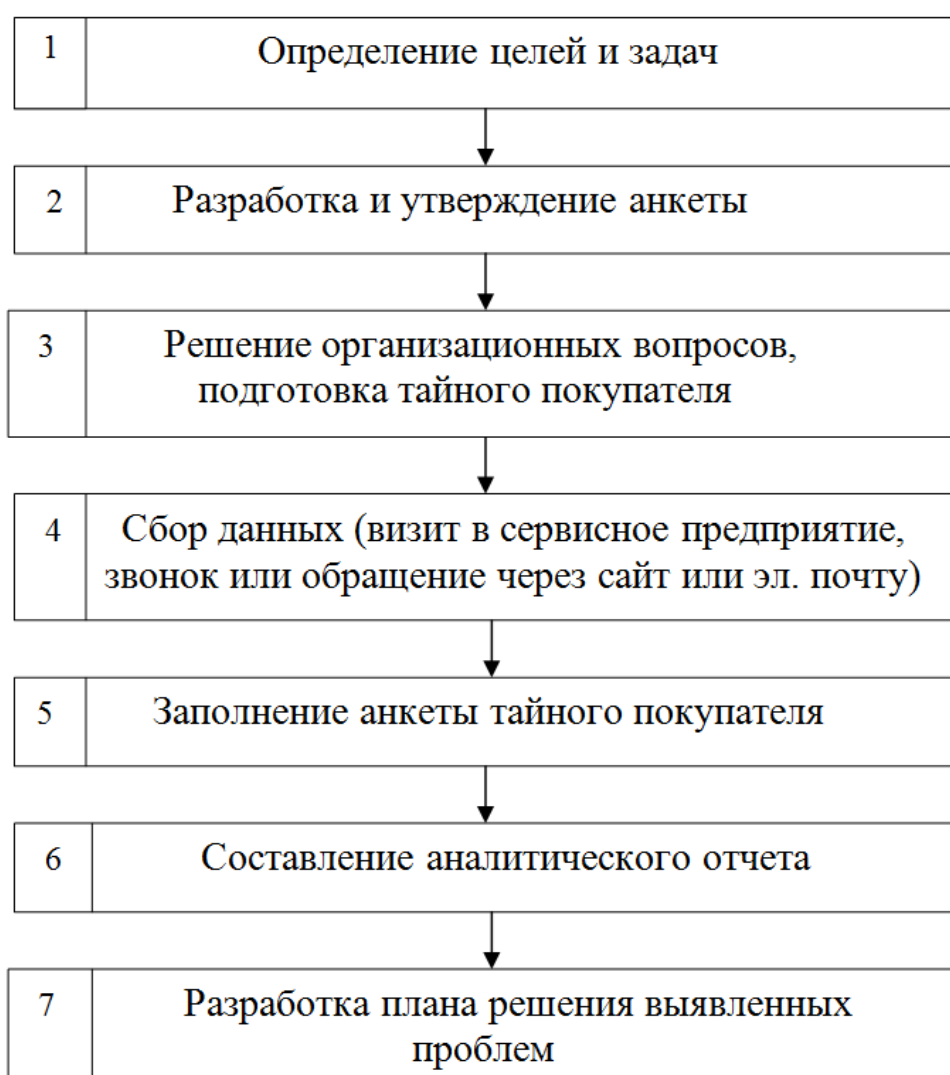


Рисунок 6 – Этапы проведения программы «Тайный покупатель»

Как правило, цели и задачи исследования формулируются маркетинговыми компаниями совместно с заказчиками (сервисными предприятиями). После этого разрабатывается анкета (пример представлен в Приложении Г), которая утверждается заказчиком. Чаще всего, анкета представляет собой таблицу с закрытыми вопросами (например: «сотрудник поздоровался: да, нет»). Кроме того, с заказчиком согласовывается график посещения, решаются организационные вопросы. Тайный покупатель проходит подробный инструктаж, ему придумываются легенды (в некоторых случаях даже конфликтные ситуации, чтобы увидеть, как ведут себя сотрудники).

Далее тайный покупатель совершает свой визит на сервисное предприятие, если при этом не используются средства аудио- и видеозаписи, то тайному покупателю дается четкая инструкция: все запоминать, а после окончания проверки сразу заполнять анкету. После записи и анкеты обрабатываются, данные сводятся в отчет, который анализируется руководителем и сотрудниками сервисного предприятия, выводится объективная оценка уровня качества. Иногда используют рейтинговую систему, показывая баллы или проценты по отношению к максимуму.

Сведение результатов всех визитов тайных покупателей может проводиться либо вручную с использованием стандартных программ (например, Microsoft Excel), либо с использованием специализированных программных продуктов (онлайн-систем). Однако чаще всего такими средствами пользуются крупные компании, профессионально занимающиеся аудитом. Специализированные системы позволяют контролировать тайных покупателей, получать фото-отчёты и отчётные формы, автоматизировать рутинную работу по сведению данных из разных регионов, повысить качество передаваемой информации, снять нагрузку с менеджеров проектов, сделать прозрачным взаимодействие между клиентом и агентством и повысить доверие.

На основе анализа проводятся необходимые меры для повышения эффективности работы предприятия (корректировка стандартов обслуживания,

разработка программы обучения, мотивации, создание маркетинговых программ продвижения предприятия и т.д.).

Взаимодействие с профессиональными компаниями может ограничиваться отдельными этапами (например, визит и заполнение анкеты), либо быть комплексным («под ключ»). Если сервисное предприятие решает использовать данную методику своими силами, то необходимо тщательно подобрать самого тайного покупателя, чтобы он не был знаком сотрудникам (в настоящее время работают физические лица, которые размещают свои резюме на порталах и сайтах).

Наиболее эффективно действуют постоянные программы, когда сотрудники знают, что любой клиент может быть тайным покупателем. В некоторых случаях по окончании взаимодействия с сотрудником тайный покупатель раскредивается перед ним (обычно сотрудник ставит свою подпись, что общался с тайным покупателем).

Таким образом, основная задача исследования «тайный покупатель»: помочь сервисным предприятиям достичь высокого уровня качества сервиса, ориентированного на потребителя. Данные, полученные в результате проверок тайных покупателей, используются для улучшения качества обслуживания и повышения удовлетворённости клиентов в проверяемой организации, для повышения профессионализма работы сотрудников, а также в качестве аудита торговых точек.

Несомненно, что данный метод является дополнительным к другим процедурам оценки деятельности персонала, таким как аттестации, экспертные оценки, тестирование, наблюдение и т.п.

Результаты внешнего и внутреннего контроля в итоге должны отражаться на организационных решениях: изменение некоторых элементов стандартов обслуживания, корректировка их формулировок. При этом принятие кадровых решений, финансовых поощрений или штрафов обязательно должно приниматься с учетом нескольких аспектов контроля, а не одного факта (жалобы клиенты, оценки тайного покупателя и пр.).

Таким образом, для контроля реализации стандартов обслуживания на сервисных предприятиях могут использоваться инструменты внешнего и внутреннего контроля. Наиболее оптимальным вариантом является комбинация данных инструментов, при этом контроль должен быть системным и постоянным.

Контрольные вопросы

1. Какие инструменты используются при внутреннем контроле реализации стандартов обслуживания?
2. Что такое бенчмаркинг и как этот инструмент может использоваться в рамках контроля реализации стандартов обслуживания?
3. Какие методы могут использоваться в рамках оценки реализации стандартов обслуживания потребителями сервисного предприятия?
4. Какие электронные устройства можно использовать при реализации внешнего контроля стандартов обслуживания со стороны потребителей?
5. Почему важно фиксировать все результаты оценки реализации стандартов обслуживания?
6. Опишите технологию «Тайный покупатель», ее возможности при осуществлении контроля реализации стандартов обслуживания.

Задания для самостоятельной работы

1. Описать и сравнить методы внутреннего и внешнего контроля, выделить плюсы и минусы использования каждого метода.
2. Выбрать конкретное сервисное предприятие. Разработать анкету для тайного покупателя, ориентированную на комплексную оценку обслуживания клиентов.

4 Формирование потребительской лояльности как цель реализации стандартов обслуживания

4.1 Клиентоориентированный сервис: понятие и основные направления

Высокая конкуренция в сфере сервиса и туризма в последнее время все больше выравнивает разницу в цене, ассортименте и качестве предлагаемых услуг и товаров. Современный клиент становится все более информированным и компетентным, требовательным и внимательным к качеству услуг и процесса обслуживания, непостоянным в своих предпочтениях (все чаще потребители отдадут предпочтение не одному товару или бренду, а нескольким - удерживать долю рынка становится трудно).

Рынок услуг, как и любой другой рынок, характеризуется условным «столкновением» интересов потребителей и производителей (продавцов) сервисных продуктов: первые заинтересованы в покупке максимально соответствующих потребностям услуг (желательно по относительно низким ценам), вторые – в реализации максимального количества услуг с максимальной нормой прибыли. В связи с тем, что рынок услуг является «рынком потребителя», именно производители и продавцы в большей степени ориентированы на компромиссные пути взаимодействия.

Одной из главных целей многих сервисных и туристских предприятий является увеличение объемов продаж (некоторые предприятия считают это более важной задачей, чем увеличением прибыльности). Увеличение объемов продаж, условно возможно за счет трех основных источников:

- завоевание («отъем») клиентов конкурентов;
- привлечение новых клиентов, то есть расширение рынка (это хорошо работает на растущих рынках);
- увеличение интенсивности покупок имеющихся клиентов.

В связи с этим, все чаще предприятия сферы сервиса и туризма ведут поиск новых способов привлечения и удержания клиентов. Одним из таких способов является так называемая клиент-ориентация, которая в последнее десятилетие стала одним из самых актуальных бизнес-трендов.

Четкого и единого определения клиентоориентированности не существует (как и универсальных решений каждого сервисного и туристского предприятия в рамках собственной политики клиентоориентированности).

Примеры определений понятия «клиентоориентированность»:

- основная, базовая ценность, согласно которой бизнес существует ради удовлетворения интересов и потребностей клиента;

- способность фирмы организовывать высокий уровень обслуживания клиентов и способность повышать доход за счет своего отношения и удовлетворения клиентских потребностей;

- способность компании и сотрудников вовремя определять желания клиентов, чтобы удовлетворить их своей продукцией или услугой с максимальной выгодой;

- это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов;

- умение выявить потребности клиента и удовлетворить их, превзойдя его ожидания, что сделает его счастливым;

- умение выстроить диалог между компанией и потребителем, чтобы сотрудничество продолжалось максимально долго на взаимовыгодных условиях.

Таким образом, во всех определениях уделяется внимание желаниями, потребностям и интересам клиентов, а также возможности сотрудников и самого сервисного предприятия эти потребности максимально удовлетворять, предугадывать.

Специалисты советуют владельцам и руководителям сервисных предприятий честно определиться, действительно ли предприятие нацелено на

клиентов или в большей степени на прибыль. Это важно, потому что, к примеру, клиенты зачастую остаются недовольны продуктом и требуют возврат, обмен, или подарок. По закону в некоторых случаях предприятие может им отказать, но суть клиентоориентированности в том, что она не является законом, а клиентоориентированное предприятие исходит в большей степени из интересов клиента.

Несомненно, что для построения системы клиентоориентированности любому сервисному предприятию необходимо представлять и понимать на каких именно клиентов предстоит ориентироваться. В рамках определения категорий собственных клиентов можно рассматривать различные типологии (классификации) клиентов.

Например, согласно одной из классификаций, выделяются следующие виды клиентов:

1 «Потенциальные клиенты» – еще не знают о сервисном предприятии, не приобретали сервисные продукты, но имеют потребность в услуге или товаре, который предлагает предприятие.

2 «Посетители» – еще ничего не купили, но поддерживают контакт с сервисным предприятием.

3 «Покупатели» – уже купившие сервисные продукты один или несколько раз.

4 «Постоянные клиенты» – постоянно покупают сервисные продукты.

5 «Приверженцы» – лояльные клиенты, которые не только постоянно покупают, но и полностью удовлетворены всеми составляющими процесса обслуживания и покупки.

6 «Потерянные клиенты» – были клиентами сервисного предприятия, но ушли к конкурентам.

При желании, любое сервисное или туристское предприятие может определять долю каждого типа клиентов в своей клиентской базе (маркетинговые исследования по потенциальным клиентам, отчеты менеджеров по посетителям, статистика продаж по покупателям, постоянным и потерянным

клиентам). Организационно сложнее всего определять приверженцев, многие сервисные предприятия не занимаются работой с этой группой клиентов, даже несмотря на ее важность для укрепления конкурентоспособности (именно эта категория клиентов наименее чувствительна к цене, слабо отзывается на политику конкурентов и пр.).

Отдельного внимания заслуживают «потерянные клиенты», которые чаще всего уходят к конкурентам из-за неудовлетворенности в работе сервисного предприятия. Известно, что половина покупателей, которые сталкиваются с проблемами при совершении покупки, никогда никому не жалуются, но перестают пользоваться услугами. При этом они не предоставляют предприятию возможности устранить фактор неудовлетворенности, который вполне вероятно влияет и на остальных клиентов.

Потому в интересах сервисного предприятия самим проявлять инициативу, выстраивать работу с потерянными клиентами (существует вероятность сделать их снова своими клиентами, и даже перевести в категорию приверженцев). Очень важно общаться с разгневанными или ушедшими клиентами, особенно мощный эффект достигается, если этим занимается руководитель среднего или высшего звена.

Важными для обеспечения клиентоориентированности являются также две другие категории клиентов, которые есть во всех категориях представленной выше классификации, а их знание дает сервисному предприятию дополнительные ориентиры и возможности для расширения клиентской базы:

1 Приоритетные клиенты – самые важные для предприятия клиенты, обеспечивают прибыль либо частым посещением, либо крупными покупками. Самый большой процент «Приверженцев» сервисное предприятие получает именно из числа приоритетных клиентов. Предприятие сферы сервиса и туризма может выявлять приоритетных клиентов среди всех категорий, это позволяет расходовать ресурсы более эффективно.

2 Трансляционные клиенты – по каким-то причинам могут ничего не покупать у сервисного предприятия (вообще или на данный период времени), но рекомендуют его другим (в повседневной практике таких клиентов даже не относят к клиентам).

Таким образом, для развития клиентоориентированности сервисное предприятие должно определять структуру своих клиентов, выстраивать работу по каждому типу, а также выявлять «Трансляционных» и «Приоритетных» клиентов с целью их превращения в «Приверженных». Клиентоориентированное сервисное предприятие выстраивает бизнес, который рассчитан на долгосрочную перспективу, приносит доход за счет постоянных, лояльных клиентов.

Существует еще одна интересная с точки зрения клиентоориентированности классификация клиентов:

1 «Приверженец» – тот клиент, который регулярно совершает покупки на сервисном предприятии, при этом он полностью удовлетворен всеми элементами услуги и обслуживания, рассказывает окружающим о предприятии, является носителем положительной информации о предприятии.

2 «Верноподданный» – клиент также доволен всеми условиями получения услуги, регулярно совершает покупки, но не является «рекламоносителем» информации о предприятии.

3 «Перебежчик» – тот клиент, который сегодня покупает у одного поставщика услуг, а завтра – у его конкурента (удержать такого клиента чрезвычайно трудно).

4 «Террорист» – остается верен сервисному предприятию, но хочет получать за это определенные бонусы (условные «требования» зависят от объемов покупки или от продолжительности сотрудничества).

5 «Наемник» – клиент, которого можно перекупить, любая компания, которая ему даст большую прибыль, уведет этого клиента (расчетливо-прагматичный клиент).

б «Заложник» – клиент, у которого в силу определенных обстоятельств нет выбора, он вынужден совершать покупки на определенном сервисном предприятии.

Также следует помнить о том, что в рамках клиентоориентированного подхода необходимо рассматривать не только клиентов, непосредственного покупающих услуги сервисного предприятия, но и партнеров, поставщиков, посредников, а также сотрудников. Клиентоориентированный подход должен проявляться и внутри компании (например, то, как сотрудники общаются между собой, проецируется и на их отношения с внешними клиентами). Задачи построения внутренней клиентоориентации связаны с развитием систем управления персоналом, взаимодействия с поставщиками и посредниками, менеджмента и маркетинга сервисного предприятия.

Отдельного внимания заслуживает клиентоориентированность самих сотрудников сервисного предприятия, имеющая двойственный характер (с точки зрения реализации стандартов обслуживания). С одной стороны, показателем ориентированности сотрудника на клиента является то, что он выполняет нормы и правила для эффективного общения с потребителями продукции, отражающиеся в стандартах обслуживания. С другой стороны, сам работник также должен понимать, что приоритетом для него являются запросы клиента, которые иногда могут стоять выше корпоративных интересов. И опытный, грамотный сотрудник в этой ситуации должен взвесить степень важности интересов клиента, противоречия стандартам, их критичности для сервисного предприятия и пр. Важными показателями клиентоориентации сотрудников являются: эмоциональный интеллект; самоуважение и уважению к клиенту; вежливость и искренность в общении с клиентом; внимательность по отношению к проблемам и потребностям клиента; пониманием, что за получением некоторой услуги может стоять другая услуга (например, не просто быть подстриженным, но и выслушанным) и другие факторы. Клиентоориентированность сотрудника обязательно должна подкрепляться со стороны работодателя, поощрение и стимулирование может быть как

материальным, так и нематериальным (но этот мотивирующий фактор должен быть ценным для сотрудников).

На рисунке 7 представлены три стратегических направления обеспечения клиентоориентированного сервиса (клиенты, сотрудники и партнеры).



Рисунок 7 – Направления клиентоориентированности предприятия сферы сервиса и туризма

Знак равенства между клиентоориентированностью персонала и клиентоориентированностью сервисного предприятия ставить нельзя, так как не только сотрудники формируют эту ориентированность. В некоторых случаях существуют системные ошибки, которые никак не могут решить сами сотрудники (эти ошибки могут касаться системы закупки сырья и материалов, ассортимента услуг, ценообразования и т.д.). Кроме того, огромную роль в клиентоориентации играет позиция владельца и руководства сервисного предприятия – именно они транслируют свои ценности подчиненным, формируют ценности предприятия и философию отношения к клиентам.

Основой клиентоориентированности является систематическое изучение потребностей и интересов клиентов, а также гибкость – способность предприятия меняться вслед за изменениями потребителей и их желаний (несмотря на то, что клиентоориентированность не просто угождение покупателям, а постоянный анализ качества продукции и работы сервиса). Клиентоориентированность не связана просто с обещаниями, она транслирует гарантии того, что сервисное предприятие реально может предоставить своему клиенту.

Несомненно, что помимо потребителей клиентоориентированность подразумевает постоянную аналитику деятельности самого сервисного предприятия, это позволяет выявлять эффективные действия и обеспечить устранение малопродуктивных мероприятий.

Заслуживает внимания одна из технологий для развития клиентоориентированности сервисного предприятия – аттракт-функция, которая состоит из трех основных компонентов:

- сервисная составляющая: доступность, гарантия, качество, сроки доставки и т.д.;
- этическая составляющая: отношение к клиентам и навыки работы с ними;
- эстетическая составляющая: дизайн товара, упаковка, внешний вид менеджера, оформление интерьера офиса и т.д.

Для формирования и поддержания клиентоориентированности необходимо работать над всеми составляющими аттракт-функции, находить баланс, так как клиенты оценивают обслуживание, услугу и сервисное предприятие комплексно.

Специалисты часто фиксируют «перекосы» в сторону одной из составляющих: одни компании усиленно обучают фронт-персонал и продавцов навыкам продаж и стандартам обслуживания, однако забывают о самих услугах и товарах, не уделяя внимания их качеству; другие вкладывают большие средства в респектабельные офисы с дорогим интерьером, но не обучают персонал грамотному и эффективному взаимоотношению с клиентами.

Таким образом, клиентоориентированность – это:

- вежливость и внимание предприятия и его сотрудников к проблеме клиента, понимание его потребностей;
- комфортное общение с потребителями, построенное на доверии и уважении друг друга;
- добросовестность в работе абсолютно каждого сотрудника;
- внимание к деталям, мелочам при общении с клиентами, их обслуживании;
- реализация продуктов (товаров и услуг), которые соответствуют ожиданиям потребителей (и даже их превосходят);
- готовность руководства компании к общению с клиентами как в случае позитивных, так и негативных обращений.

Примеры клиентоориентированности сервисных предприятий:

1. Менеджеры турагентства «Планета туризма» осуществляют звонки туристам во время их путешествий в соответствии с их передвижениями и заселением в отели (сотрудники агентства, с одной стороны, проявляют заботу и вежливость, могут постараться помочь при каких-либо проблемах, а с другой стороны – предвосхищают возможные жалобы и недовольства туристов).

2. Сервис онлайн-платежей «Яндекс.Деньги» не снимает комиссию за транзакции между владельцами электронных кошельков, установленных в

смартфонах. С одной стороны, компания пошла навстречу клиентам, но и показала, что приоритетным является развитие именно мобильного направления сервиса (это пример того, как клиентоориентированность помогает «пересадить» новых пользователей сервиса на мобильную версию).

3. Онлайн магазин авторской бижутерии бесплатно вкладывает в посылки салфетки для чистки украшений. Небольшой неожиданный для клиента подарок, сувенир (комплимент) всегда позитивно воспринимается, особенно если он связан с основной услугой или товаром, является хорошо продуманным.

4. В онлайн-магазине «Zappos» существует «Отдел добрых дел», который помогает сотрудникам с семейными задачами или проблемами (например, отвезти маму в больницу), то есть компания берет домашние проблемы сотрудников на себя. Сотрудники могут сосредоточиться на работе, а значит лучше относятся к клиенту.

5. Кофейня «Starbucks» – на каждом заказанном стакане с кофе пишут имя клиента, это помогает сотрудникам не только в поиске хозяина напитка, но и даёт возможность общаться всё время с клиентом по имени.

6. Спа-салон предоставляет скидку постоянным посетителям не в сам день рождения (вместе с поздравительным смс или письмом на эл. почту), а за неделю до праздника, когда клиенту действительно надо за собой поухаживать, подарок становится более полезным (сервисное предприятие переходит от мысли «мы, такие хорошие, дарим вам подарок» к мысли «мы помогаем вам легче и лучше жить»).

7. В магазине одежды при примерке вещей покупателю может потребоваться другой размер, чтобы ему не переодеваться в свою одежду, в каждой примерочной кабине есть кнопка для вызова сотрудника, который принесет необходимую вещь. Обычно клиенту приходится кричать, переодевшись выходить к сотруднику, или одеваться в свою одежду и самому идти за вещью, возвращаться в примерочную. Конечно, такой подход требует

достаточного количества персонала в магазине, следовательно, увеличивает расходы сервисного предприятия.

8. В зимнее время года в офисах Альфа-Банка все металлическую ручки были обиты мягким, бархатным материалом, чтобы клиент при открытии двери, чувствовал не холод, а заботу о себе.

9. Система отслеживания желаний покупателя в магазине электроники и бытовой техники – при обслуживании консультант вносит в клиентскую базу отметки о вопросах клиента, ответов на них. Например, покупая телевизор, клиент заинтересовался ноутбуком, но высокая цена его не устроила; эту ситуацию вносится в базу данных, в случае акций, скидок или распродаж этому клиенту предлагается совершить желанную покупку в первую очередь.

10. Детский уголок в частной поликлинике (телевизор с мультфильмами, новая и безопасная мебель), это делает удобным обращение большинства родителей именно в эту поликлинику.

11. В известном итальянском ресторане-пиццерии с наплывом сезона образуются очереди на столики, идущие вдоль улицы. Ожидание может составить до 1 часа, чтобы за это время клиент не устал, ему предоставляются стулья и бесплатная вода.

12. Администраторы центра детского развития выдают планшеты с интернетом и играми для тех родителей, которые ожидают своего ребенка во время занятия. В зале для ожидания стоят удобные и большие кресла, что еще больше обозначает заботу о клиенте.

13. Всем не дозвонившимся до маркетингового агентства клиентам (например, в нерабочее время) всегда перезванивают менеджеры, и предоставляют бонус за сложившуюся ситуацию. С одной стороны сервисное предприятие не обязано ничего делать (для этого есть рабочее время), но с другой стороны клиент сделал обращение, а это важно для данного маркетингового агентства.

14. Пользователям любых онлайн-сервисов необходима быстрая техническая поддержка специалистов, поэтому предоставив это клиентам, можно в разы повысить клиентоориентированность бизнеса.

15. Один из банков запустил телефонный опрос клиентов, в рамках которого им сообщалось, что компания очень дорожит их доверием, выражает благодарность за сотрудничество, и задавался вопрос, есть ли у клиента какие-то вопросы или проблемы. С клиентами разговаривали операторы, в ходе живой беседы выяснялись сложности клиентов. Спустя год компания окупилась все затраты на проект, увеличила объем продаж и число постоянных клиентов. Это пример всегда актуального метода, который убеждает клиента в том, что компания ценит каждого из них.

Примеров клиентоориентированности много: возможность выбора опции «Молчаливый водитель» при заказе такси; ответ на жалобу клиента непосредственного от руководителя или владельца сервисного предприятия; искренние вопросы о детях (в случае, если клиент сам упоминал их при прошлом визите) и др.

По мнению большинства людей, определенные сервисные и туристские предприятия привлекают их по нескольким причинам: наличие возможности обратиться с вопросом любым удобным способом — через онлайн-чат, социальные сети или мессенджеры; получение быстрого ответа или извинения, если этого сделать не удалось; живое и простое общение с человеком; отсутствие шаблонов; использование смайликов в сообщениях; ощущение того, что все сотрудники рады общаться с клиентом и оказывать помощь.

Таким образом, построение по-настоящему клиентоориентированного бизнеса — это непростая задача, которая не может быть решена за короткий срок, это в большей степени стратегия, основанная на высоком уровне обслуживания, философия взаимоотношений сервисного предприятия с клиентами. Клиентоориентированность притягивает и удерживает лояльных покупателей, увеличивает продажи и помогает отстроиться от конкурентов.

4.2 Понятие и основные составляющие потребительской лояльности

В настоящее время руководители и владельцы предприятий сферы сервиса и туризма приходят к пониманию того, что основная цель их деятельности – это построение отношений с потребителями: не только завоевание новых клиентов, но и удержание существующих потребителей. Создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами – это стратегическая задача любого предприятия. Безусловно, сегодня у подавляющего большинства сервисных и туристских предприятий нет возможности создавать уникальные предложения для каждого клиента, но есть способ привлечь его к взаимовыгодному, долгосрочному общению с организацией, при котором клиент сможет почувствовать индивидуальный подход. И этот способ – управление лояльностью потребителей.

В настоящее время широко используются такие синонимичные понятия как лояльность клиентов; потребительская лояльность; клиентская лояльность; лояльность покупателей; лояльность потребителей.

Лояльность – от английского слова «loyal» (верный, преданный) – это, прежде всего, положительное отношение покупателя к компании. Понятие клиентской лояльности зародилось в первой половине XX в. Лояльность покупателей оказалась сложным, неоднозначным маркетинговым термином, видимо, именно поэтому до сих пор в экономической науке не существует единого определения такой лояльности. Ниже представлены несколько определений понятия «потребительская лояльность»:

- положительное отношение и постоянство в обращении к услугам одной и той же компании;
- результат психологического контракта между брендом и потребителем;
- глубокая решимость постоянно покупать определенный, под одним и тем же брендом (брендами) продукт или услугу, независимо от ситуации и рекламы других брендов;

- мера приверженности потребителя к определенной торговой марке (организации);
- устойчивая поведенческая реакция в отношении организации, возникшая в результате психологического процесса оценки;
- возникающее по отношению к вам чувство, побуждающее людей отдавать свои деньги именно за ваши товары или услуги;
- взаимодействие, долгосрочные отношения потребителя и фирмы, которые ассоциируются с совершением повторной покупки, решением о потреблении того или иного бренда.

Это не все определения, которые существуют – понятие лояльности является многогранным и сложным. Условно все подходы к пониманию потребительской лояльности можно объединить в следующие:

- лояльность рассматривается как определенный тип поведения потребителя, характеризующийся длительным взаимодействием с сервисным предприятием и повторными покупками (подход основывается только на результатах поведения, и не раскрывает причины, по которым потребитель приобретает тот или иной товар);
- лояльность рассматривается как предпочтение потребителей, формирующийся с помощью обобщения чувств, эмоций, мнений относительно услуги или товара (подход часто рассматривается как основной, так как дает возможность предугадать дальнейшее поведение потребителя).

На рисунке 8 представлены эмоциональные и рациональные составляющие потребительской лояльности, совокупность которых составляет так называемую комплексную (идеальную) лояльность.

Рациональная лояльность формируется теми факторами, которые потребитель и производитель может оценить достаточно точно (скорость обслуживания; выгода за счет разницы в цене; время, необходимое для посещения сервисного или туристского предприятия; риск получения неполноценной услуги и пр.). Стоит отдельно отметить, что при проведении анализа нескольких услуг или предприятий, потенциальные покупатели

применяют, чаще всего, несколько ключевых оценочных характеристик, которые могут сильно отличаться у разных потребительских групп.



Рисунок 8 - Основные составляющие рациональной и эмоциональной потребительской лояльности

Эмоциональная лояльность складывается на основе чувств и эмоций, формирование которых сложно оценить даже самому клиенту, положительное влияние может оказать комфортная обстановка в точках продаж; высокий уровень обслуживания, приветливость персонала; наличие специальных предложений для клиентов; получение позитивной информации о компании / продукте. Кроме того, на появление эмоциональной лояльности также оказывает влияние социальное окружение (участие в процессе покупки; подача примера и советов; психологическое и социальное давление и др.).

На практике очень редко можно встретить у покупателя все шесть составляющих лояльности, как правило, действительно лояльные потребители демонстрируют лишь часть эмоциональной и рациональной сферы. При этом отдельно стоит отметить, что не следует противопоставлять эти две части лояльности, они имеют не только различия, но и сходства, так, например, опыт

общения с предприятием может влиять на формирование как эмоциональной, так и рациональной части клиентской лояльности. Кроме того, долгосрочная потребительская лояльность опирается, в большинстве случаев, на обе составляющие, но в разных пропорциях.

В рамках другого подхода проводится разделение понятия «лояльность» и «приверженность» и появляются два понятия:

1 «Лояльность без приверженности» наблюдается в ситуациях, когда потребитель не удовлетворен сервисным предприятием, либо относится с безразличием, но, несмотря на это, вынужден посещать его по причине отсутствия «идеального» предприятия, либо по причине экономического характера. При первом удобном случае, подобный потребитель сразу же перейдет к другому поставщику, к которому он демонстрирует чувство привязанности.

2 «Приверженность без лояльности» диаметрально противоположна лояльности без приверженности и встречается тогда, когда потребитель высоко оценивает сервисное предприятие, удовлетворен им, демонстрирует заинтересованность и эмоциональную привязанность, но не имеет возможности часто посещать его (но при появлении такой возможности, он посещает именно данное предприятие).

Специалисты также описывают ситуацию, при которой покупка происходит на постоянной основе и при наличии эмоциональной привязанности. Такой тип лояльности они назвали «смешанным» (приверженность + лояльность), так как в нем присутствует и элемент рациональности, и эмоциональная вовлеченность. Чаще всего под приверженностью понимается эмоциональная составляющая, вовлеченность, в то время как лояльность - это поведенческая переменная (клиент не только положительно настроен, но и осуществляет покупки, рекомендует сервисное предприятие своему социальному окружению).

Существует еще одна классификация потребительской лояльности, согласно которой выделяются следующие три типа лояльности:

1 Поведенческая лояльность, рассматривающая изменения в поведении покупателей (например, показатели повторной покупки, посещаемость), при этом не указываются факторы, вызывающие данные изменения. Поведенческий подход побуждает потребителей действовать избирательно, на основании рациональных причин. В связи с этим потребитель может быть лоялен одновременно к нескольким товарам (услугам) или предприятиям, являющимся конкурентами. Это наиболее популярная точка зрения на лояльность. Несмотря на легкость оценки, подход имеет явный недостаток: он учитывает только результаты поведения (повторные покупки), но не раскрывает причины, по которым потребитель делает выбор в пользу того или иного поставщика.

Основные показатели поведенческой лояльности: перекрестные продажи; увеличение размера покупок (в денежном или процентном выражении) за определенный промежуток времени; относительное постоянство суммы, истраченной на покупку одного и того же товара (услуги) за определенный промежуток времени.

Основная опасность восприятия лояльности с этой точки зрения заключается в том, что повторная покупка может не отражать истинного положения дел, поскольку покупки могут совершаться по случайности, из-за удобства. Но, несмотря на это, поведенческая лояльность считается наиболее популярной точкой зрения на лояльность, поскольку ее поведенческий аспект тесно связан с экономическими результатами компании.

Поведенческая лояльность может включать в себя:

- ложную (инертную) лояльность, которая проявляется в случае покупки в данном сервисном предприятии в силу недоступности другого;
- рациональную лояльность, которая предполагает выбор потребителем предприятия на основании анализа характеристик;
- лояльность в силу удобства, основанную на удобстве покупки;
- лояльность на основании стоимости, предполагающую совершение покупки на основании приемлемой стоимости услуги.

2 Воспринимаемая лояльность, главными аспектами которой являются субъективные мнения и оценки потребителей, включающие в себя достаточно широкий спектр чувств по отношению к организации, таких как: удовлетворенность, заинтересованность, хорошее отношение, чувство гордости, дружба, доверие. Такая лояльность – это образно положительное отношение потребителей ко всему, что касается деятельности предприятия сферы сервиса и туризма: товарам, услугам, персоналу, имиджу и пр.

С данной точки зрения лояльность рассматривается как предпочтение потребителей, формирующееся в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно организации или услуги. Ее наличие является основой для стабильного объема продаж. Вместе с тем, часто индикаторы данного типа лояльности рассматриваются как более значимые, нежели поведенческие, поскольку они содержат определенную диагностическую и прогнозную информацию, позволяющую с помощью опросов покупателей ответить на вопросы: что вызывает лояльность, как повысить лояльность.

Воспринимаемая лояльность определяется двумя основными факторами:

- удовлетворенностью – ощущением довольства или чувством разочарования, возникающих у человека, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные услуги, предоставленные сервисным предприятием (иными словами, это смысл потребления, ощущение удовлетворения желания или потребности);

- осведомленностью – известностью сервисного предприятия среди потребителей, количество рекомендаций существующих клиентов, ведущих к привлечению новых клиентов.

Воспринимаемая лояльность состоит из следующих групп:

- а) эмоциональная лояльность, связанная сильным впечатлением, создающим сильную эмоциональную связь с сервисным предприятием, его персоналом;

б) отождествленная лояльность, предполагающая посещение данного предприятия в качестве отражения социального статуса, индивидуальности, становится частью личности потребителя;

в) договорная лояльность, возникающая, когда потребитель убежден, что его приверженность заслуживает особого отношения к нему или что сотрудник предприятия очень старается сохранить потребительскую приверженность;

г) лояльность в силу осведомленности, являющаяся результатом поверхностной осведомленности о сервисном предприятии.

3 Комплексная лояльность, в рамках которой рассматривается комбинация двух указанных выше аспектов потребительской лояльности (таблица 8). Использование этой классификации, позволяет сервисному предприятию проводить направленную программу формирования и поддержания лояльности.

Таблица 8 – Матрица «лояльность / удовлетворенность»

Удовлетворенность Поведенческая лояльность	Высокая удовлетворенность сервисным предприятием	Низкая удовлетворенность сервисным предприятием
Повторные покупки на сервисном предприятии	Истинная лояльность (потребитель удовлетворен предприятием, совершает покупки постоянно, наименее чувствителен к действиям конкурентов)	Ложная лояльность (потребитель не удовлетворен сервисным предприятием, однако делает повторные покупки – по рациональным причинам, не связанным с эмоциональной приверженностью к самому предприятию)
Покупки на предприятиях-конкурентах	Латентная лояльность (потребитель высоко оценивает предприятие, удовлетворен им, испытывает заинтересованность и эмоционально вовлечен в его деятельность, но не имеет возможности часто его посещать)	Отсутствие лояльности (потребитель не удовлетворен сервисным предприятием и не посещает его)

Потребители с ложной лояльностью уйдут к конкурентам при малейших изменениях ситуации на рынке (например, если конкурент предложит более значительные скидки). Причинами латентной лояльности могут быть удалённость от места жительства, высокие цены, периодическое отсутствие какого-либо товара в наличии, пробки на дорогах и др. Покупателей с этим типом лояльности можно рассматривать как потенциально лояльных – тех, с которыми нужно работать. В отсутствии лояльности наблюдаются минимальные возможности для удержания клиентов, поэтому следует либо отказаться от удержания этой части потребителей, либо предпринять специальные меры для повышения, прежде всего, воспринимаемой лояльности.

Некоторые специалисты считают, что потребитель может быть лояльным по отношению к нескольким сервисным предприятиям, предлагающим на рынке одинаковые услуги и товары (особенно в рамках розничной торговли).

Сервисное или туристское предприятие может работать, выстраивать отношения со всеми типами клиентов и видами лояльности, делая акценты на определенных составляющих совершения покупки. При этом важно понимать разницу между работой с уже лояльными клиентами и «выращиванием» новых лояльных клиентов.

Таким образом, лояльный потребитель:

- испытывает полное удовлетворение сервисным предприятием, надолго сохраняет преданность ему;
- нечувствителен к действиям конкурентов, не ищет других альтернатив;
- регулярно посещает предприятие и совершает покупки;
- менее чувствителен к колебанию цен, чем другие типы клиентов;
- участвует в клиентских опросах, делится идеями совершенствования продукции или процесса обслуживания;
- положительно реагирует на обновление ассортимента товаров и услуг, с охотой приобретает их;

- в большей степени испытывает эмоциональную привязанность, чем рациональную;

- рекомендует предприятие своему социальному окружению (в некоторых случаях практически становится носителем и транслятором рекламной информации).

В условиях современной растущей конкуренции сервисному и туристскому предприятию, интересующемуся управлением лояльностью потребителей, необходимо реализовать грамотный выбор методов оценки и управления лояльностью клиентов.

4.3 Инструменты оценки потребительской лояльности

Многочисленные исследования доказывают, что существует определенная зависимость причин ухода клиентов: некоторые из них уходят безо всяких видимых причин, либо параллельно развивают отношения с другими поставщиками и плавно переходят к ним; другие прекращают сотрудничество из-за причин, которые следует назвать конкурентными (характеристики товара, цена, сервис, гарантии и пр.), а также из-за неудовлетворенности качеством продукта. Однако абсолютное большинство потребителей перестают быть клиентами определенного сервисного или туристского предприятия из-за равнодушного, неадекватного отношения со стороны компании (руководства, персонала и пр.).

То есть для эффективного удержания потребителей необходимо понимать, что не устраивает клиентов (цифры дают представление о том, что можно даже предотвратить потери, уделив клиенту внимание).

В связи с важностью самого понятия потребительской лояльности для эффективной деятельности сервисного предприятия, стратегической задачей является ее оценка и управление.

В настоящее время разработаны и используются достаточно большое количество различных методик оценки лояльности клиентов, однако наиболее распространенными и популярными являются следующие:

- индекс чистой поддержки (NPS);
- метод SERVQUAL;
- модель Трёх Ключей.

Индекс чистой поддержки (Net promoter score, NPS) – это метод оценки удовлетворенности клиентов, который рассчитывается следующим образом: из числа промоутеров (клиентов, готовых посоветовать товар или услугу коллеге или другу) вычитается число детракторов (критиков товара или услуги).

Методика определения индекса чистой поддержки сводится к процедуре оценки клиентами их готовности посоветовать товар или услугу коллеге или другу, по шкале от 0 (маловероятно) до 10 (весьма вероятно). В зависимости от ответа, клиентов разделяют на три категории: «критики» набирают от 0 до 6 баллов, «нейтралы» – 7-8, «промоутеры» - 9-10.

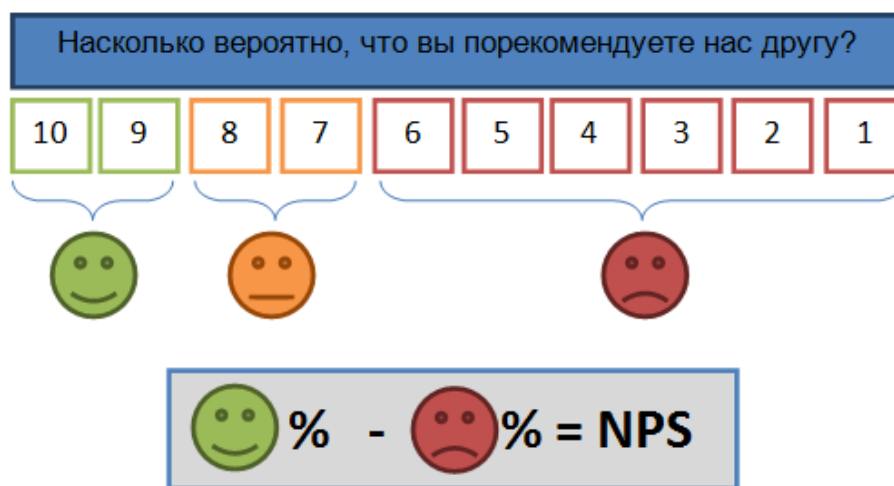


Рисунок 9 – Схема методики «индекс чистой поддержки» (NPS)

Таким образом, индекс чистой поддержки — это процент ее «промоутеров» минус процент «критиков».

Согласно логике индекса чистой поддержки, часть максимально лояльных к сервисному или туристскому предприятию клиентов готова

рекомендовать товар или услугу компании, принимает на себя репутационные риски, являясь промоутерами компании.

Вторая часть клиентов, как правило, вполне удовлетворена товаром или услугой и тем, как в отношении них сработало предприятие, но, при этом, не готовы рекомендовать его друзьям и знакомым. Их отношение к товару или услуге компании определяется пассивным.

Третья же группа клиентов — детракторы — это клиенты, получившие негативный опыт общения с товаром или услугой предприятия и с готовностью дающие ему негативные рекомендации.

Как показывает статистика, для принятия решения о выборе сервисного предприятия потенциальному клиенту нужно получить 5–6 позитивных рекомендаций. Каждый промоутер, в среднем, дает от 3 до 4 таких рекомендаций. В то же время каждый детрактор, в среднем, может дать 4–6 негативных отзывов о предприятии. При этом одна негативная рекомендация по силе воздействия «перебивает» пять позитивных рекомендаций.

Сервисные предприятия систематически должны выделять среди своих клиентов промоутеров и детракторов. Чем выше доля позитивно рекомендующих предприятие клиентов, тем выше индекс чистой поддержки предприятия, и тем больше позитивной информации о его товарах/услугах получает рынок и тем больше потенциальных клиентов выбирают данное предприятие. Индекс чистой поддержки влияет на все процессы предприятия, включая финансы, операции, маркетинг, дизайн продукта, человеческие ресурсы и информационные технологии. Владельцы и руководители предприятий сферы сервиса и туризма должны считать увеличение количества промоутеров и уменьшение числа детракторов критически важной миссией.

Метод SERVQUAL разработан на базе концепции сервисного качества. Базовая модель SERVQUAL определяет удовлетворенность покупателей комплексом услуг, предоставляемых предприятием. Методика предложена в середине 80-х годов группой американских исследователей из Техасского университета. Она разработана на основе серии фокус-групп и глубинных

интервью с менеджерами компаний, работающих в сфере услуг. За прошедшие три десятилетия SERVQUAL неоднократно подвергали критике и теоретики маркетинга, и исследователи-практики, однако методика достаточно прочно укрепилась в практике маркетинговых исследований. Авторы метода стремились создать универсальную методику оценки качества обслуживания именно с точки зрения потребителей услуги. В результате был сделан вывод, что воспринимаемое качество обслуживания определяется расхождением между ожиданиями потребителя и реально воспринятым качеством. Когда ожидания превышают воспринимаемый уровень обслуживания, клиенты ощущают неудовлетворенность и оценивают обслуживание как некачественное. Когда качество услуги превосходит ожидания, обслуживание воспринимается как очень хорошее, клиент удовлетворен.

При исследовании используется анкета, которая содержит 22 вопроса, последовательно разбитых на 5 логических групп в соответствии с пятью критериями качества:

- осязаемость (tangibles) (1-4 вопрос) – возможность увидеть физические, осязаемые характеристики услуги (оборудование, интерьер помещения, внешний вид сотрудников, рекламные материалы);

- надежность (reliability) (5-9 вопросы) – способность сервисного предприятия вовремя в полном объеме и в согласованные сроки оказать услугу;

- отзывчивость, реактивность (responsiveness) (10-13 вопросы) – активная готовность помочь клиенту и быстро оказать услугу;

- компетентность, уверенность (assurance) (14-17 вопросы) – компетентность персонала, информированность и профессионализм, вежливость и дружелюбие, способность вызвать у клиента доверие к компании, уверенность в безопасности услуг;

- сопереживание, эмпатия (empathy) (18-22 вопросы) – забота персонала о своих клиентах, стремление к четкому пониманию их интересов, способность подстроиться к клиенту и проявить внимательное отношение, создать ощущение нужности каждого клиента, обеспечить комфортность

взаимоотношений с персоналом, информировать об услугах на понятном потребителю языке.

Для обозначения критериев часто используется аббревиатура RATER, по первым буквам названий факторов.

Далее производится оценка критериев по 5-ти бальной шкале (полностью не согласен – полностью согласен). В таблице 9 представлен пример анкеты.

Таблица 9 – Пример анкеты для исследования потребительской лояльности по методике SERVQUAL

Оцениваемые факторы / критерии качества		Баллы				
Осязаемость (материальные элементы)		5	4	3	2	1
1	Наличие на сервисном предприятии современного оборудования					
2	Интерьер торговых площадей магазина					
3	Внешний вид сотрудников «контактной зоны»					
4	Наличие рекламных материалов, буклетов, стендов					
Надежность		5	4	3	2	1
5	Выполняемость обязательств по оказанию заявленных услуг к обозначенному сроку					
6	Аккуратность выполнения заявленных услуг					
7	Разрешаемость проблемных ситуаций клиента					
8	Надежность репутации					
9	Отсутствие ошибок и неточностей при выполнении операций					
Реактивность персонала		5	4	3	2	1
10	Дисциплинированность сотрудников					
11	Оперативность при оказании услуг					
12	Стремление помочь в решении проблем клиента					
13	Быстрота реагирования на просьбы клиентов					
Компетентность персонала		5	4	3	2	1
14	Сотрудники «контактной зоны» способны создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами					
15	Сотрудники демонстрируют вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам					
16	Сотрудники осуществляют эффективное обслуживание клиентов и демонстрируют всяческую поддержку					

Продолжение таблицы 9

Осязаемость (материальные элементы)		5	4	3	2	1
17	Сотрудники грамотно проводят консультирование клиентов					
Эмпатия		5	4	3	2	1
18	Проявление индивидуального подхода к клиенту					
19	Сотрудники ориентируются на решение проблемы своих клиентов					
20	Сотрудники знают потребности своих клиентов					
21	Сотрудники лично участвуют в решении проблем клиента					
22	Сотрудники оказывают информационную поддержку клиентам					

Методика исследования:

1 Адаптировать вопросы существующей анкеты применительно к специфике сервисного предприятия.

2 Сформировать 2 анкеты. Первая анкета оценивает восприятие качества полученной услуги потребителем в конкретной обследуемой организации. Вторая анкета оценивает ожидания потребителей относительно той или иной услуги.

3 Выбирается способ оценки каждого из пяти предложенных критериев качества (наблюдение, опрос, «Таинственный покупатель»).

4 Расчет средних оценок по каждой из пяти групп критериев для каждой разработанных анкет.

5 Расчет обобщенной оценки качества (коэффициент качества) рассматриваемой услуги исследуемой организации:

6 Выдача рекомендаций относительно повышения качества исследуемой услуги.

При использовании данного метода необходимо понимать, что потребитель рассчитывает получить при взаимодействии с сервисным предприятием, предоставляющим определенную услугу. Оценка ожиданий потребителя – одно из «узких мест» методики, часто участники исследования заявляют о достаточно высоком уровне ожиданий. Вполне понятно, что чем

разнообразнее потребительский опыт, чем выше платежеспособность потребителя, тем выше его стандарты и ожидания. Но в некоторых случаях потребитель устанавливает «высокую планку» только в момент опроса, а в действительности он не столь притязателен.

Следующей моделью, которая используется при оценке лояльности является Модель Трёх Ключей — это система, описывающая взаимодействия бизнеса и его клиентов, позволяет прогнозировать эффективность этого взаимодействия и разрабатывать такие шаги, которые приведут к наилучшим результатам.

Модель включает в себя понятия «Состояния клиентов», «Ключи коммуникации» и «Матрица TCG». Третий элемент (Матрица) описывает взаимодействия двух первых (Ключей) и (Состояний).

Каждый клиент в любой момент времени по отношению к любому бизнесу, находится в определённом состоянии. Под словом «бизнес» в зависимости от контекста может пониматься сервисное предприятие, компания, товар (бренд) или услуга.

Состояния клиента могут меняться при изменении ситуации, с течением времени и т.д.:

1 Случайный (вынужденный) покупатель – покупает из-за стечения обстоятельств, предприятие почти никак не может влиять на случайных покупателей, оно может запомниться, но нет гарантии, что это принесёт пользу.

2 Просто покупатель – покупает потому, что знает, где это есть (рядом с чем-то, как правило, более важным). В этом случае, самое важное, что может сделать предприятие – это максимально информировать таких покупателей, чтобы они как можно чаще вспоминали, что у предприятия есть то, что им нужно.

3 Постоянный (мотивированный) покупатель – покупает «потому что выгодно», формально это самый невыгодный клиент, так как в его убеждение вкладываются скидки, акции, прочие затраты, в то же время он в любой момент готов уйти, если ему предложат чуть больше.

4 Лояльный покупатель – покупает потому, что ему нравится покупать, он очень выгоден предприятию, прощает ошибки и в ценах и в ассортименте, и в наличии товара (не прощает только отсутствия лояльности к нему).

5 Приверженец – покупает потому, что услуга или предприятие выглядят достойными его, приверженец даже более выгоден, чем лояльный клиент, так как о нем можно вообще не заботиться. При условии, что достаточно внимания уделяется сохранению того образа, который привлекателен для данного клиента.

6 Фанатик – покупает потому, что бренд является смыслом жизни и целью его существования. Фанаты необходимы для отдельных организаций и учреждений, они создают образы, притягательные для Приверженцев.

Существует всего три типа коммуникации компании и клиента:

1 К-Motivation – ключ включает в себя всё, что основано на «если-то». «Если клиент купит за месяц на 10 000 рублей, то он получит 5% скидки на следующий месяц», «Если вы приобретёте две банки напитка, то получите ещё одну совершенно бесплатно», «Вот вам карточка VIP-гостя за то, что вы приходите к нам десятый раз за два месяца» и т.д.

2 К-Loyal – ключ, по которому компания делает это для клиента не «за что-то», а «просто так»: «Здравствуйтесь, с восьмым марта! Этот букетик Вам — от нашей компании!», «Заходите, что будете — чай, кофе, минералку?», «Возьмите этот сборник советов по использованию приборов. Советы подходят для любых подобных приборов, не только наших».

3 К-Identity – ключ, по которому компания создаёт образ, которому соответствует потребитель товара (услуги): «Think Different» («Думай иначе» — Apple), «Pepsi. The Choice of a New Generation» (Pepsi. Выбор нового поколения) и т.д.

Далее строится матрица, которая описывает взаимодействие состояний клиентов и ключей. В матрице на пересечении строк (Состояний Клиента) и столбцов (Ключей) указано, с какой эффективностью применяется тот или иной Ключ к тому или иному Клиенту (рисунок 10).

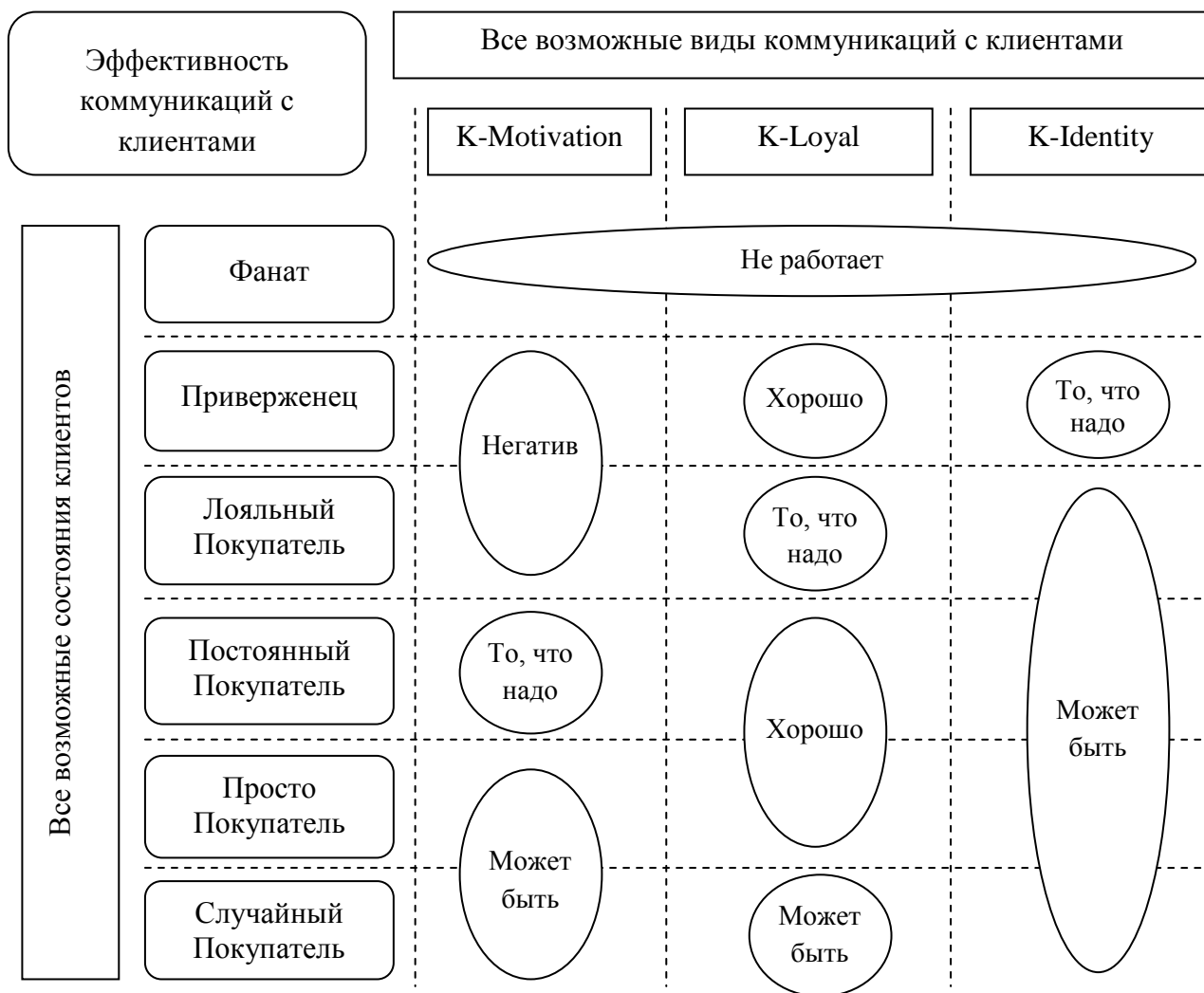


Рисунок 10 – Шаблон матрицы по Модели Трех ключей

Используя матрицу можно спрогнозировать как будет работать тот или иной инструмент, который создается в компании и попытаетесь применить к клиентам. Например, с фанатиками не будет работать ни один инструмент, так как их реакции и поведение слишком не предсказуемы, а лояльность основана на эмоциональных составляющих. Приверженец негативно реагирует на мотивационные обещания, зато ассоциирует себя с сервисным предприятием (работает третий ключ). Для лояльных покупателей хорошо работает второй ключ, он позволяет им чувствовать себя важными и нужными сервисному и туристскому предприятию. С постоянным покупателем также работает второй ключ, однако он может реагировать и на остальные два ключа. В рамках

взаимодействия со случайным покупателем могут быть полезными все ключи данной модели.

Рассмотренные методики позволяют сервисному предприятию оценить лояльность клиентов, но для дальнейшего использования результатов оценки, необходимо осуществить выбор методов управления лояльностью.

4.4 Инструменты повышения потребительской лояльности

В предыдущих параграфах данного учебного пособия отмечалось, что для обеспечения определенного уровня качества услуг и процесса обслуживания необходим контроль реализации стандартов обслуживания, ориентация на клиентов и их потребности, а также регулярное изучение клиентской базы сервисного предприятия, активная работа с ней.

Предприятия сферы сервиса и туризма вкладывают в клиентоориентацию большое количество ресурсов и средств (оборудование, технологии, профессиональные кадры, сырье и пр.), но эти усилия будут напрасными, если не будет главного – клиентов. Своевременная коммуникация со всеми видами клиентов (в том числе недовольными каким-то параметром обслуживания) – залог успешного взаимодействия и клиентоориентированности, база для повышения потребительской лояльности.

Можно выделить различные общие пути повышения лояльности клиентов:

- за счет снижения затрат потребителя;
- за счет повышения потребительской ценности предложения;
- за счет повышения затрат на смену поставщика (сервисного или туристского предприятия).

В рамках этих трех основных путей можно использовать ценовые и неценовые методы управления лояльностью клиентов:

1 Ценовые методы:

- дисконтные карты (в том числе накопительные);
- системы бонусов и скидок;
- ценовые гарантии;
- акции;
- скидки за привлечение новых клиентов;
- особые условия финансирования и пр.

2 Неценовые методы:

- повышение скорости и качества обслуживания;
- индивидуализация продукта;
- формирование высокой эмоциональной ценности продукта;
- специальные стандарты сервиса;
- измерение удовлетворенности клиентов;
- регулярное общение с клиентами с использованием различных коммуникационных средств и поводов;
- формирование клиентской ориентации персонала;
- брендинг;
- повышение интенсивности личных контактов и др.

Примеры причин отказа потребителей от сотрудничества с предприятием (текучесть кадров, ощущение конвейера массовости, отсутствие индивидуального подхода к клиенту, сомнение в надежности банка, отсутствие системности в работе, необязательность сотрудников и пр.), свидетельствуют, что клиенты уделяют внимание не только стоимостному фактору обслуживания, но и качественным характеристикам работы сервисного предприятия.

В связи с этим, для большинства сервисных и туристских предприятий особенно важно сочетать ценовые и неценовые методы управления лояльностью клиентов. Кроме того, важно понимать, что необходимо учитывать варианты подкрепления как рациональной лояльности, так и эмоциональной: для одних видов услуг и сегментов потребителей на первый план выходит эмоциональная лояльность, для других – рациональная.

Инструменты повышения потребительской лояльности все чаще находят свое отражение в так называемых программах повышения лояльности клиентов (программы лояльности), под которыми понимается комплекс маркетинговых мероприятий для развития повторных продаж существующим клиентам в будущем, продажи им дополнительных товаров и услуг, продвижения корпоративных идей и ценностей, других видов потенциально прибыльного поведения.

В настоящее время не существует таких направлений сервисной деятельности, для которых программы лояльности не были бы актуальными. Конечно, основным мотивом программ лояльности является предоставление потребителям различных выгод, так как их предоставление – это лучший способ поощрить любого клиента. Как уже было сказано, потребительская лояльность – величина не абсолютная, а относительная (главенствуют эмоциональные, а не рациональные факторы). Лояльность нужно рассматривать относительно того, как потребитель воспринимал сервисное предприятие вчера, и как воспринимает сегодня. Если между этими двумя восприятиями стоят знаки равенства или меньше, можно говорить о проявлении покупателем большей лояльности в отношении рассматриваемой компании.

Можно выделить наиболее распространенные инструменты воздействия на поведенческую лояльность клиентов как основу управления бизнесом:

- 1 Дисконтные программы. Их суть – в предоставлении клиенту выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара непосредственно в момент покупки. Налицо сугубо материальная выгода: некий сэкономленный процент от стоимости товара, услуги. Скидки, предоставляемые по дисконтным картам, могут быть фиксированными или накопительными. В случае использования накопительной системы размер скидки зависит от предыдущих трат клиента: чем больше он потратил за все время пользования услугами компании, тем более существенную скидку получит на все последующие покупки. Значительным плюсом дисконтной системы, особенно накопительной, является

заложенный в нее принцип предоставления клиенту льгот на постоянной основе, что также стимулирует покупателя пользоваться услугами только одной, определенной, компании.

Например, компания «Аэрофлот» предлагает своим пассажирам довольно распространенную среди авиалиний многоярусную программу лояльности, которая предполагает накопление миль. Пассажиров сегментируют по уровням «Серебряный», «Золотой», «Платиновый», которые отличаются условиями получения и бонусными услугами.

Дисконтные программы часто используются магазинами одежды и обуви, электроники и бытовой техники и другими предприятиями розничной торговли.

Таким образом, дисконтная программа лояльности клиентов - это предоставление клиенту материальной выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара в момент покупки. Скидки, предоставляемые по дисконтным программам, могут быть фиксированными или накопительными.

2 Бонусные программы являются альтернативой дисконтным и подразумевают накопление клиентом специальных баллов, которые в дальнейшем он может обменивать на ценные для него подарки из каталога компании. Подобное стимулирование, как правило, оказывается экономически более целесообразным, чем предоставление накопительной скидки, так как соотношение полученных потребителем бонусов и стоимость сделанных им покупок может оказаться для компании более выгодной. Кроме того, бонусные акции являются более «эмоциональными». Клиент, принявший предложение к участию в такой программе, в большей степени будет заинтересован в накоплении бонусов, а значимость фактора стоимости предлагаемых товаров для него снизится. Основной проблемой при разработке бонусных систем поощрения потребителей является сложность составления каталога подарков для клиентов. При его формировании важно найти верное соотношение между покупательскими интересами и выгодой предприятия сферы сервиса и туризма. Потребитель будет заинтересован в участии в программе только в том случае,

если он будет иметь возможность обменять накопленные баллы на что-то ценное для себя. Например, кофейня после покупки пяти порций напитков предоставляет 6 напитков как бонусный (бесплатный).

Предоставление клиентам бонусных баллов, начисляемых при покупке или получении продуктов и услуг, является экономически целесообразным, так как соотношение полученных клиентом бонусов и стоимость сделанных покупок может быть для компании более выгодной.

3 Розыгрыши призов среди лиц, сделавших определенные покупки в определенный период времени. Является проявлением бонусной программы, но в то же время является самостоятельным инструментом воздействия на поведенческую лояльность клиентов. Безусловно, и здесь наличествует материальная составляющая выгоды, но все-таки доминантной является выгода эмоциональная: вещь (приз), полученная в результате «счастливого случая», всегда эмоционально окрашена. И даже если она не вполне нужна человеку, все равно эмоции, сопровождавшие получение приза (и воспоминание об этом), – как правило, положительные. При этом розыгрыши призов базируются на эмоциональных выгодах.

Но нельзя сказать, что этот тип является абсолютно эффективным, так как участие является пассивным и неизвестно «повезет - не повезет». Например, компания «GrubHub» специализируется на доставке еды. Проводит конкурсы, покупатель, при оформлении заказа, может сыграть в игру, в которой шанс получить бесплатный десерт или напиток составляет 25%.

4 Программа cash-back – это программа лояльности, позволяющая клиенту возвращать определенный процент от каждой совершенной покупки. Например, купив у компании продукции на 2 000 рублей, клиент может получить обратно 200 рублей. Некоторые магазины и сервисные предприятия периодически прибегают к данному элементу программы лояльности, не делая его постоянным.

5 Многоярусная модель удержания и поощрения клиентов - награждая небольшими призами по мере движения клиента по лестнице лояльности к

более существенным наградам предприятие удерживает его внимание и поддерживает интерес к участию в программе. Главное преимущество многоярусной модели перед накопительной заключается в том, что клиент извлекает из нее как краткосрочные, так и долгосрочные выгоды. Накопительная система может быть не столь интересна клиентам, т.к. интервал между покупкой и достижением цели, обычно, слишком длительный, поэтому часто клиенты просто забывают о программе. Широко распространена данная система в бизнесе с большой приверженностью, например, авиалиниях, гостиницах и отелях, страховых компаниях. При внедрении накопительной системы необходимо помнить, что она должна быть простой и понятной. Данную модель можно интегрировать практически в любой B2C бизнес, но лучше ее использовать там, где есть высокая частота покупок. Например, в рамках программы лояльности американской сети ресторанов «Voloco», участники на каждые потраченные 50 долларов получают один товар бесплатно. Это может быть и экстра-большой буррито, и маленький смузи (компания общается со своими клиентами на понятном им языке, измеряя баллы в денежном выражении, а деньги в товарах).

6 Платная программа лояльности, целью которой является укрепление взаимоотношений между бизнесом и клиентом. В этом случае, вместо предложения небольшой выгоды бесплатно, клиентам дается большая ценность, но за определенную стоимость. Если это поможет устранить барьеры, которые возникают на пути к покупке, то это будет выгодно как клиенту, так и бизнесу - платное членство в программе будет стимулировать повторные продажи и удерживать клиента от переключений на предложение конкурентов. Выявив такие факторы, компания может создать VIP-предложение и определить на него ценник. Данная модель хорошо подходит бизнесу с высокой частотой повторных покупок. Так, например, клиенты компании «Amazon» могут купить за 99 долларов годовой абонемент программы «Amazon Prime» и получить экспресс-доставку без минимальной суммы заказа. При этом средний чек у клиентов программы «Prime» в два раза выше, чем у рядовых покупателей

7 Программы лояльности с нематериальным вознаграждением - понимание того, что истинно важно для клиентов компании – это ключ к построению долгосрочной мотивационной модели. Почти каждая компания может предложить дисконт или приз (исследования показывают, что это работает), но компания, которая сможет предложить ценность своим клиентам не выраженную в долларах и центах, сможет построить действительно доверительные отношения. Например, маркетологи известного бренда туристической одежды «Patagonia» поняли, что их клиентам не интересно просто накапливать баллы и получать скидки, и запустили программу ремонта одежды «Worn Wears». Креативная концепция программы – «Истории, которые мы носим» – раскрывает эмоциональную связь спортсменов с предметами гардероба от данной торговой марки.

8 Партнерская программа лояльности (коалиционная программа лояльности) объединяет несколько компаний, не конкурирующих между собой, но имеющих одну цель и одну и ту же целевую аудиторию, интегрируя маркетинговые инструменты всех участников коалиции. То есть сервисное или туристское предприятие должно выйти за рамки того, что оно предлагает, и найти стратегических партнеров, которые также обслуживают его клиентов. Стратегическое партнерство в области программ лояльности может дать существенный толчок развитию бизнеса и росту клиентской базы. Такие программы показывают высокую заинтересованность со стороны клиентов, когда компания демонстрирует, что понимает их потребности и заботится о них. У компании «American Express» очень развитый партнерский маркетинг, в число компаний, с которыми они сотрудничают, входят крупнейшие организации. Участники программы накапливают баллы в сети брендов-партнеров, и затем расплачиваются ими за покупки.

Все вышеперечисленные методы воздействия на поведенческую лояльность клиентов могут быть использованы как в качестве единой программы лояльности «для всех», так и в рамках целевых предложений. Существенный плюс дисконтных или бонусных программ обусловлен

персонализацией их держателей: использование этого инструмента дает организации возможность отслеживать покупательскую активность своих клиентов и соответствующим образом реагировать на ожидания различных групп потребителей.

Удовлетворенность клиента является основой для дальнейшего построения его лояльности. Поэтому в ходе потребления клиентами предлагаемых предприятием продуктов и услуг важно обеспечить полное удовлетворение всех их нужд и потребностей. Для этого важно не только предоставлять покупателям качественный продукт на интересных финансовых условиях, но и обеспечить наличие удобных для потребителя каналов дистрибуции товаров, их наличие в торговых точках (или возможность для использования услуги в удобном для потребителя месте, если речь идет о предоставлении услуг). Все эти факторы являются базовыми при создании комплекса лояльности, так как только их наличие будет гарантировать успех всех инициатив в целом.

Кроме того, на факт возникновения удовлетворенности потребителя от взаимодействия с предприятием сферы сервиса и туризма значительный отпечаток накладывают удобство этого взаимодействия для клиента и уровень обслуживания, который он получает. Важно понимать, что если процедура обслуживания доставляет потребителю лишние неудобства и беспокойство, то даже предложение выгодных финансовых условий не будет способствовать его удержанию в активном статусе. Рано или поздно клиент в любом случае откажется от пользования услугами данного предприятия. Если покупатели не получают сервис соответствующего уровня, то даже ради участия в программе лояльности они вряд ли станут устойчивыми клиентами этого сервисного предприятия.

Поэтому комплекс лояльности должен включать в себя также ряд значимых, с точки зрения клиентов, эмоциональных характеристик. Эмоциональные факторы лояльности сложно формализовать, так как они основываются не на получении клиентом сенсорно-ощутимой выгоды от

сотрудничества с конкретным предприятием, а оперируют эмоциональными мотивами покупательского поведения потребителя. Однако именно в этом свойстве нематериальных факторов скрывается их основной плюс для компании: если комплекс лояльности организации содержит в себе достаточное количество уникальных эмоциональных характеристик, то это практически гарантирует ее защищенность от конкурентов. В рамках работы над внедрением в комплекс лояльности эмоциональной составляющей основной задачей предприятия становится деятельность по формированию корпоративной культуры обслуживания клиентов. Ориентация на клиента означает принципиальную позицию предприятия, которая отражается в стремлении всех его подразделений и сотрудников к быстрому и гибкому выявлению и удовлетворению запросов и требований фактических и потенциальных клиентов.

Несомненно, что помимо ценовых факторов, важным этапом построения лояльности клиентов всегда остается достижение высокого уровня их удовлетворенности продуктами и услугами организации, а также уровнем обслуживания и качеством сервиса, обеспечиваемым компанией своим покупателям.

Таким образом, главными в программах лояльности являются привилегии, предлагаемые клиентам предприятия, среди которых выделяют два основных вида:

- материальные привилегии, которые предоставляют возможность клиенту подсчитать потребительскую выгоду, экономию или дополнительную ценность, выраженную в финансовых средствах;
- нематериальные привилегии, которые вызывают у клиента эмоциональные выгоды и проявляются в особом отношении со стороны компании.

Сервисное или туристское предприятие, предлагающее клиентам привилегии, имеющие большую ценность, получит и высокую эффективность

программ лояльности. Доверие клиента – самое ценное в развитии партнерских отношений компании и клиента в современных условиях.

Параллельно с программами потребительской лояльности сервисные предприятия все активнее используют CRM-системы (для автоматизированного анализа клиентского поведения и управления им). При глубинном анализе данных об обращении клиента, о покупках, совершаемых клиентом, возможно выявление товаров и услуг, в которых потенциально заинтересован клиент, поиск отрицательных моментов взаимодействия сотрудников с клиентами и пр. Например, онлайн-магазин на основании анализа покупок клиента может показывать авторизованному пользователю список рекомендаций – товаров, которые могут заинтересовать его.

Маркетологи и специалисты по продажам отмечают, что средства, которые сервисные предприятия тратят на повышение удовлетворенности клиентов и их лояльности, меньше средств, необходимых для PR-инструментов и рекламы в целом.

В целом, разработка программы лояльности аналогична процессу создания нового товара или услуги: она требует внимательного планирования, кропотливой работы и серьезного подхода. В создании программы лояльности клиентов должны участвовать не только разработчики самой программы (маркетологи, менеджеры и другие специалисты), но и руководство и владельцы предприятий сферы сервиса и туризма. Успешные программы должны быть тщательно спланированными, при этом программа лояльности не должна быть слишком сложной для понимания и управления. Иначе существует риск столкновения с враждебностью клиентов, не понимающих, что от них хотят, и персонала, не справляющегося со своими обязанностями.

Американские специалисты в области маркетинга сформулировали пять аспектов программ лояльности:

- ценность – возможность, став участником программы, получить нечто действительно значимое, при этом не обязательно связанное с вознаграждением

или бонусами: это может быть удобство, дополнительный сервис, льготы, доброжелательное отношение персонала и т.д.;

- выбор – возможность не только получать нечто ценное, но и по своему усмотрению выбирать из ряда предложений либо отказываться от одного из них в пользу других;

- уместность – наличие реально привлекательных предложений, которыми вполне возможно воспользоваться, не прилагая чрезмерных усилий;

- удобство – возможность легко накапливать и также легко использовать полученное вознаграждение;

- связь с потребителями – осведомленность потребителей о том, что они являются или могут стать участниками некой программы, а так же уверенность их в том в том, что в любое время имеется возможность получить ту или иную недостающую информацию по данной программе.

Желательно также соблюдать здравый баланс экономических и эмоциональных поощрений, так как смысл программ лояльности заключается в установлении тесных и доверительных взаимоотношений с клиентами, и сделать это только ценою материального вознаграждения невозможно.

Разработка и внедрение программ лояльности клиентов в деятельность сервисных и туристских предприятий зависит от большого числа различных факторов, в том числе, таких как специфика деятельности, сегмент потребителей, масштаб деятельности и пр.

Предоставление клиентам разовых скидок не может рассматриваться как инструмент обеспечения их лояльности, но в некоторых случаях может быть использовано для стимулирования клиентов к большей активности потребления продуктов и услуг компании. В том случае, когда речь идет о достижении лояльности клиентов, они должны получать выгоды и преимущества на всем протяжении своего сотрудничества с сервисным предприятием.

Расходы на создания программ лояльности следует рассматривать не как «издержки», а скорее, как инвестиции в маркетинговые инструменты, что в условиях сегодняшней конкуренции представляет стратегическую

необходимость. Так как выработка определенных норм и процедур подразумевает стандартизацию, необходимо в рамках всей работы по формализации бизнес-процессов охватить как можно большее количество клиентских запросов и удовлетворить как можно больше ожиданий. Для этого могут потребоваться проведение исследования клиентских предпочтений и разработка уникальных услуг. Кроме того, важно также уделять внимание выявлению недостатков в существующей системе обслуживания и устранять их. Даже если потребитель будет удовлетворен всеми традиционными материальными факторами, он может осуществлять повторные покупки и пользоваться услугами компании просто потому, что у него не будет устраивающей его альтернативы. При возникновении другого предложения у клиента, он может переключиться на другого поставщика продуктов и услуг.

Для того чтобы создать работающую программу лояльности, следует провести предварительное исследование организации, клиентов и персонала конкурентов. На рисунке 11 представлен процесс выбора методов формирования покупательской лояльности.



Рисунок 11 - Процесс выбора методов формирования покупательской лояльности

При разработке и внедрении программ лояльности клиентов необходимо помнить, что несоответствующая программа может привести не только к неполучению прибыли, но и убыткам. В ходе реализации программ лояльности сервисные и туристские предприятия совершают много ошибок различного характера: несоответствие программы имиджу предприятия, недостаточность поставки информации о программе, отсутствие оригинальности программы, сложность механики, которая разработана, недостаточность информирования участников и коммуникации с ними и пр.

Особенности разработки и внедрения программ лояльности клиентов:

1 Для успешного проведения программ лояльности необходимо отличное взаимодействие различных структурных подразделений компании и других элементов бренда: например, отдела маркетинга, разрабатывающего программы, и отдела продаж, занимающегося обслуживанием клиентов и непосредственным внедрением и использованием разработанных программ.

2 Предприятие сферы сервиса и туризма должно обладать обширной клиентской базой, поскольку без нее невозможно проведение каких-либо акций и бонусных программ.

3 Любая программа ограничена во времени своего существования. Если какая-то акция или бонусная программа будет использоваться постоянно, то к ней скоро потеряется интерес. Клиентам необходимы ощущения эксклюзивности, ожидания окончания акции и желания принять в ней участие, пока она еще действует.

4 Решение о внедрении программы лояльности не должно быть спонтанным. Весь их перечень необходимо планировать заранее, расписывая на год (или на иной промежуток времени) вперед

5 Необходимо заранее определить перечень всех предстоящих праздников, к которым планируются поздравления, праздничные акции. Это необходимо для того, чтобы во время акции не возникло проблем, связанных с отсутствием или недостатком необходимых материалов.

6 Предприятиям можно использовать одновременно несколько видов программ лояльности – с порогом вхождения (программа действует для клиента только когда стаж его сотрудничества с брендом достигает одного года, значит порог вхождения – 1 год). Наряду с такими программами можно использовать и программу, которая будет распространяться на всех клиентов.

7 Главным условием для успешной работы и результативности программы лояльности является максимальное информирование о ней клиентов. Это можно осуществлять путем рассылки писем, SMS-сообщений, предоставлением информации на сайте или на стендах.

8 Необходимо наполнять клиентскую базу максимально подробной информацией о клиенте и делать выборку, примеряя предлагаемый элемент относительно каждого конкретного клиента и учитывая его личные потребности.

9 Эффективная программа лояльности может содержать как массовые элементы (для всех клиентов), так и персонализированные (поздравления с Днем Рождения конкретного клиента или акции для студентов).

10 Программа работы с покупателями, направленная на повышение лояльности, должна являться стержнем стратегии, а не отдельным «предприятием» внутри предприятия.

11 Правила вступления в программу необходимо сделать доступными для понимания, структурированными и четко изложенными. Клиент должен иметь возможность доступа к информации о состоянии своего бонусного счета, регулярно получать информацию (например, рассылка) о событиях программы. Компания должна обеспечить клиенту обратную связь, при этом постоянно акцентируя его внимание на том, что, став участником программы, он получает особые привилегии и персональное обслуживание.

12 Нужно поддерживать особое отношение к программе и среди сотрудников. Их личная заинтересованность в успехе принесет выгоды как им самим, так и предприятию, обеспечив высокое качество работы и результата.

Иначе никакие вложения в развитие программы не дадут эффекта, поскольку будут нивелироваться на этапе контакта клиента с персоналом компании.

Программы лояльности могут осуществляться совместно с партнерами. Заключение соглашения о партнерстве с другим брендом может значительно повысить эффективность программы лояльности. Такое соглашение поможет снизить затраты на проведение акции, поскольку они лягут на всех участников программы. Такие программы более выгодны и для клиентов, так как дают им еще больше возможностей и преимуществ.

Таким образом, клиент – это самое ценное, что есть у любой туристской или сервисной компании, если уходят клиенты – компания разоряется. Одна из самых надежных стратегий в настоящее время – это увеличение доли и удержание лояльных клиентов компании. Лояльный покупатель – это покупатель, который в полной мере удовлетворен покупаемой продукцией, совершающий повторные покупки в компании, а также рекомендующий данную продукцию друзьям и близким. Сервисные и туристские предприятия, которые будут ориентироваться на потребности, желания и требования лояльных клиентов, продуктивно использовать всю получаемую информацию о данных клиентах, смогут сделать свою конкурентоспособность более прочной.

Контрольные вопросы:

1. Что такое клиентоориентированность? Представьте Ваше видение этого понятия, основываясь на уже существующих определениях.
2. Перечислите виды клиентов по различным типологиям.
3. Почему важна клиентоориентированность персонала предприятия?
4. Приведите примеры клиентоориентированности.
5. Дайте определение понятию «потребительская лояльность».
6. Перечислите и объясните виды потребительской лояльности.

7. Какая из составляющих потребительской лояльности (рациональная и эмоциональная), на Ваш взгляд, является более сложной для формирования (объяснить свой ответ)?

8. Представьте описание лояльного потребителя.

9. Опишите методы оценки потребительской лояльности.

10. Представьте характеристику ценовых и неценовых инструментов повышения потребительской лояльности.

11. Дайте определение понятия «программы лояльности», какими они бывают? Какие ошибки допускают при их разработке и использовании?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите категории клиентов, в чем заключаются их особенности?

Категория клиентов	Описание
Продовольственный магазин формата «возле дома»	
Домохозяйки	
Пенсионеры	
Работающие мужчины и женщины	
Автомобилисты, проезжающие мимо	
Подростки и дети	
Специализированный магазин (рыбалка, охота, активный отдых)	
Профессионалы	
Продвинутые любители	
Клиенты, пришедшие за подарком	
Магазин строительных материалов	
Прорабы	
Домашние умельцы	
Семья, которая делает ремонт в квартире самостоятельно	
Женщины типа «я сама»	
Магазин женской одежды в ценовой категории выше среднего	
Деловые женщины	
Скучающие домохозяйки	
Подруги	
Женщина с мужчиной-спонсором	
Мужчины, желающие купить что-то в подарок	

2. Вспомните и напишите примеры пяти категорий посетителей.

Категория посетителей	Как себя ведут?	Как общаться?
1 Проводил время		
2 Приходил поболтать или пожаловаться		
3 Приходил узнать, что нового		
4 Хотел получить дополнительную информацию, чтобы принять решение о покупке		
5 Приходил купить товар или услугу, решение о чем было принято до прихода (заранее)		

3. Выбрать конкретное сервисное или туристское предприятие. Разработать (адаптировать) анкету для оценки методом SERVQUAL.

4. Разработать программу лояльности для турагентства, описав ее составляющие и условия их использования.

Список используемых источников

1 Азаров В. Н. Управление качеством. Т. 2: Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Основы обеспечения качества / Под общ. ред. В. Н. Азарова. М.: МГИЭМ, 2000. - 356 с.

2 Бедрикова, Н. А. Формирование лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях / Н.А. Бедрикова, Ю. В. Корокошко // Социально-экономические проблемы современного общества. Информационно-коммуникационное пространство и человек : мат-лы II Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза-Прага-Белосток : «Социосфера», 2012. – С. 26–27.

3 Белозерова, М.Н. Разработка и внедрение стандартов обслуживания в клиентоориентированных организациях / М.Н. Белозерова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. - № 3. – с. 80-82.

4 Бровко, Д. А. Как создать программу лояльности, которой вы будете гордиться / Д. А. Бровко // Маркетинговые коммуникации. - 2014. - № 2. - С. 82–87.

5 Виноградова, Т. В. Технологии продаж турпродукта [Текст] : учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по направлению "Туризм" / Т. В. Виноградова.- 2-е изд., стер. - Москва : Академия, 2014. - 240 с.

6 Герпотт, Т.Й. Эмпирические исследования лояльности клиентов / Т.И. Герпотт // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 35–41.

7 Дымшиц, М. Основы лояльности: фрагмент книги «Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки» / М. Дымшиц // Маркетолог. 2007. № 6. С. 35–39.

8 Ивлева Т. Разработка и внедрение стандартов обслуживания покупателей [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга» [сайт]. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/service_standarts.htm

9 Индекс потребительской лояльности NPS [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия [сайт]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_потребительской_лояльности_NPS

10 Каталог национальных стандартов [Электронный ресурс] // Росстандарт [сайт]. URL: <https://www.gost.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal>

11 Курилина, В.В. Новые методы управления лояльностью клиентов в сфере услуг / В.В. Курилина, Е.К. Коверко, З.Н. Шуклина // Вектор экономики. - 2016. - № 6 (6). - С. 7.

12 Курьялов, К. Событийный маркетинг, или новый инструмент, позволяющий удержать покупателя / К. Курьялов // Маркетинговые коммуникации. - 2011.-№ 5. – С.6

13 Лихобабин, М.Ю. Технологии манипулирования в рекламе (способы зомбирования).- Ростов- на-Дону, 2010 – 110 с.

14 Лопатинская, И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И.В. Лопатинская // Маркетинг в России за рубежом. 2012. - №3. – С.4

15 Лужнова, Н.В. Покупательская лояльность потребителей розничной торговой сети / Н.В. Лужнова, И.А. Тарануха // Молодой ученый. - 2015. - №10. - С. 712-717.

16 Макаров О. Краткое описание «Модели Трёх Ключей» и её основных терминов [Электронный ресурс] // Сайт компании «TCG» [сайт]. URL: <http://www.topclassgroup.ru/know/model/kratkoe-opisanie-model.ph>

17 Мартышев, А.В. Маркетинг отношений / учебное пособие.- Владивосток; издательство ДВГУ, 2011 – 42 с.

18 Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 656 с.

19 Модель «SERVQUAL» — эффективный способ измерения сервиса [Электронный ресурс] Сайт проекта «4brain» // [сайт]. URL: <https://4brain.ru/blog/модель-servqual/>

20 Орлова Т., Гапоненко А. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – Издательство «Эксмо» - 2013 - 1681 с.

21 Носова, Н. С. Лояльность клиентов, или как удержать старых и привлечь новых клиентов. – М.: ИТК «Дашков и Ко»; Саратов : ООО «Анлейс», 2009. – 192 с.

22 Перелыгина, Е.Б. Основные подходы к историко-теоретическим основам психологии корпоративной безопасности / Е.Б. Перелыгина // Прикладная юридическая психология. – 2010. - № 3. – с. 11-124.

23 Программы лояльности: виды и примеры [Электронный ресурс] // Портал «Dark site of marketing» [сайт]. URL: <https://darksiteofmarketing.com/stati/programmy-lojalnosti-vidy-i-primery.html>

24 Пустынникова, Ю.М. Формирование приверженности клиентов / Ю.М. Пустынникова // Управление магазином. 2005. № 1–2. С. 16–17.

25 Решетников, А.В. Технология социологического исследования как методическая основа медико-социологического мониторинга / А.В. Решетников // Социология медицины. – 2011 - № 1. – с. 3-14.

26 Стандарты обслуживания клиентов [Электронный ресурс] // Сайт международной компании «Practicum Group» [сайт]. URL: <https://practicum-group.com/blogs/standarty-obslyzhvaniya-klientov/>

27 Сысоева С. Насильно мил не будешь, или что такое лояльность покупателей / С. Сысоева, А. Нейман // Маркетолог. 2004. № 2. С. 32–35.

28 Тарасенко, А.К. Современные методы управления лояльностью клиентов / А.К. Тарасенко, Е.Ю. Никольская // Международный научный журнал «Инновационная наука» - 2016. - №1 – с. 180 – 189.

29 Федеральный закон от 29.06.2015 N 162-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О стандартизации в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/

30 Филатов, В. Инновационные программы лояльности клиентов: новая маркетинговая стратегия / В. Филатов, А. Коваленко // Вестник Института экономики Российской академии наук. - 2012. - № 3. - С. 78-83.

31 Широченская И. П. Новые тенденции в разработке программ лояльности и управлении отношений с потребителями / И. П. Широченская, Э. В. Тарасенко // Инициативы XXI века. - 2013. - № 4. - С. 64–69.

Приложение А

(справочное)

Перечень государственных стандартов в сфере сервиса и туризма (фрагмент)

Общие вопросы

- ГОСТ Р 50646-2012 Услуги населению. Термины и определения
- ГОСТ Р 52113-2014 Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг
- ГОСТ Р 57486-2017 Услуги населению. Требования к информационному обеспечению
- ГОСТ Р 54930-2012 Разработка стандартов на услуги. Рекомендации по учету нужд потребителя

Туризм

- ГОСТ Р 50690-2017 Туристские услуги. Общие требования
- ГОСТ Р 53522-2009 Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения
- ГОСТ Р 50681-2010 Туристские услуги. Проектирование туристских услуг
- ГОСТ Р ЕН 13809-2012 Туристские услуги. Туроператоры и турагенты. Терминология
- ГОСТ 32612-2014 Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования
- ГОСТ 32611-2014 Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов
- ГОСТ Р 55698-2013 Туристские услуги. Услуги пляжей. Общие требования
- ГОСТ Р ИСО 13810-2016 Туристские услуги. Промышленный туризм. Предоставление услуг
- ГОСТ Р 57280-2016 Туристские услуги. Общие требования к предоставлению услуг горнолыжного туризма
- ГОСТ Р 57279-2016 Туристские услуги. Оценка качества и безопасности предоставления услуг горнолыжных комплексов
- ГОСТ Р 54605-2011 Туристские услуги. Услуги детского и юношеского туризма. Общие требования
- ГОСТ Р 57807-2017 Туристские услуги. Требования к экскурсоводам (гидам)
- ГОСТ Р 56643-2015 Туристские услуги. Личная безопасность туриста
- ГОСТ Р 57854-2017 Услуги оздоровительного туризма. Общие требования
- ГОСТ Р 57287-2016 Туристские услуги, предоставляемые на особо охраняемых территориях. Требования
- ГОСТ Р 56642-2015 Туристские услуги. Экологический туризм. Общие требования
- ГОСТ Р 57805-2017 Туристские услуги. Водный туризм. Общие требования
- ГОСТ Р 51185-2014 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования
- ГОСТ 32613-2014 Туристские услуги. Услуги туризма для людей с ограниченными физическими возможностями. Общие требования
- ГОСТ Р 57286-2016 Услуги социального туризма. Туристские услуги для людей пожилого возраста. Общие требования
- ГОСТ Р 55318-2012 Туристские услуги. Общие требования к персоналу туроператоров и турагентов
- ГОСТ Р 56221-2014 Туристские услуги. Речные круизы. Общие требования
- ГОСТ Р 57806-2017 Туристские услуги в области самостоятельного туризма. Общие требования
- ГОСТ Р 56197-2014 Туристские информационные центры. Туристская информация и услуги приема. Требования
- ГОСТ Р 53423-2009 Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения
- ГОСТ Р 57581-2017 Туристские услуги. Информационные знаки системы навигации в сфере туризма. Общие требования

Торговля

- ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования
- ГОСТ Р 56246-2014 Услуги торговли. Услуги розничных рынков. Общие требования
- ГОСТ Р 55812-2013 Услуги торговли. Номенклатура показателей качества услуг торговли
- ГОСТ Р 51305-2009 Услуги торговли. Требования к персоналу
- ГОСТ Р 57855-2017 Услуги торговли. Распределительный центр. Общие требования
- ГОСТ Р 57856-2017 Услуги торговли. Номенклатура показателей качества услуг торговли. Методы оценки и контроля показателей
- ГОСТ Р 54608-2011 Услуги торговли. Общие требования к объектам мелкорозничной торговли

Бытовые услуги и услуги, ориентированные на домашнее хозяйство

- ГОСТ Р 57137-2016 Бытовое обслуживание населения. Термины и определения
- ГОСТ 32610-2014 Услуги бытовые. Классификация организаций
- ГОСТ Р 57616-2017 Услуги бытовые. Услуги проката. Общие требования
- ГОСТ Р 52058-2003 Услуги бытовые. Услуги прачечных. Общие технические условия
- ГОСТ 32670-2014 Услуги бытовые. Услуги бань и душевых. Общие технические условия
- ГОСТ Р 52492-2005 Услуги бытовые. Социальные нормы и нормативы к услугам. Общие требования
- ГОСТ Р 51660-2000 Услуги бытовые. Услуги по ремонту обуви. Общие технические условия
- ГОСТ Р 57597-2017 Услуги бытовые. Уход и присмотр за детьми. Общие требования
- ГОСТ Р 52059-2003 Услуги бытовые. Услуги по ремонту и строительству жилья и других построек. Общие технические условия
- ГОСТ Р 51108-2016 Услуги бытовые. Химическая чистка. Общие технические условия
- ГОСТ Р ЕН 12522-1-2012 Услуги населению. Услуги по перевозке мебели. Общие технические условия
- ГОСТ Р ЕН 12522-2-2014 Услуги населению. Услуги по перевозке мебели. Перевозка мебели для частных лиц. Часть 2. Оказание услуг
- ГОСТ Р 51870-2014 Услуги профессиональной уборки - клининговые услуги. Общие технические условия
- ГОСТ Р 55320-2012 Услуги населению. Услуги, предоставляемые на дому. Общие положения
- ГОСТ Р 55595-2013 Услуги населению. Предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства. Классификация и общие требования
- ГОСТ Р 57582-2017 Услуги профессиональной уборки. Клининговые услуги. Система оценки качества организаций профессиональной уборки

Услуги средств размещения

- ГОСТ Р 54603-2011 Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу
- ГОСТ Р 56780-2015 Услуги средств размещения. Бизнес-услуги. Общие требования
- ГОСТ Р 54599-2011 Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха
- ГОСТ Р 54606-2011 Услуги малых средств размещения. Общие требования
- ГОСТ Р 56641-2015 Услуги малых средств размещения. Сельские гостевые дома. Общие требования
- ГОСТ Р 55319-2012 Услуги средств размещения. Общие требования к специализированным средствам размещения
- ГОСТ Р 55817-2013 Услуги средств размещения. Общие требования к индивидуальным средствам размещения

Услуги общественного питания

- ГОСТ 31984-2012 Услуги общественного питания. Общие требования
- ГОСТ 31985-2013 Услуги общественного питания. Термины и определения
- ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования
- ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания
- ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу
- ГОСТ Р 56766-2015 Услуги общественного питания. Продукция общественного питания. Требования к изготовлению и реализации
- ГОСТ Р 55051-2012 Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу
- ГОСТ Р 54609-2011 Услуги общественного питания. Номенклатура показателей качества продукции общественного питания

Спортивные и фитнес-услуги

- ГОСТ Р 52024-2003 Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования
- ГОСТ Р 52025-2003 Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей
- ГОСТ Р 57015-2016 Услуги населению. Услуги бассейнов. Общие требования
- ГОСТ Р 56644-2015 Услуги населению. Фитнес-услуги. Общие требования
- ГОСТ Р 57615-2017 Фитнес-услуги. Требования к фитнес программам
- ГОСТ Р 57579-2017 Фитнес-услуги. Требования к специализированным. Фитнес-студиям
- ГОСТ Р 57116-2016 Фитнес-услуги. Общие требования к фитнес-объектам
- ГОСТ Р 57138-2016 Фитнес-услуги для детей и подростков. Общие требования

Иные услуги

- ГОСТ Р ИСО 29990-2012 Услуги по обучению в сфере неформального образования и тренингов. Основные требования к поставщикам услуг
- ГОСТ Р 55594-2013 Услуги населению. Услуги по обучению населения на курсах и в кружках. Общие требования
- ГОСТ Р 57014-2016 Услуги для непродуктивных животных. Услуги по временному содержанию непродуктивных животных. Общие требования
- ГОСТ Р 55962-2014 Услуги для непродуктивных животных. Груминг-услуги. Общие требования
- ГОСТ Р 53731-2009 Качество услуг связи. Термины и определения
- ГОСТ Р ЕН 15733-2013 Услуги агентов по продаже недвижимости. Требования по обеспечению услуг агентов по продаже недвижимости
- ГОСТ Р 52298-2004 Услуги транспортно-экспедиторские. Общие требования
- ГОСТ Р ИСО/ТО 13569-2007 Финансовые услуги. Рекомендации по информационной безопасности
- ГОСТ Р 52887-2007 Услуги детям в учреждениях отдыха и оздоровления
- ГОСТ Р 52143-2013 Социальное обслуживание населения. Основные виды социальных услуг
- ГОСТ Р 57261-2016 Персональные и бытовые услуги. Информация, консультация и посредничество
- ГОСТ Р 57488-2017 Услуги для бизнеса. Классификация и общие требования
- ГОСТ Р 54342-2011 Социальное обслуживание населения. Методы контроля качества социальных услуг
- ГОСТ Р 55317-2012 Услуги населению. СПА-услуги. Термины и определения
- ГОСТ Р 55321-2012 Услуги населению. СПА-услуги. Общие требования

Приложение Б

(справочное)

Примеры описания «идеального» предприятия сферы туризма и сервиса

Вопрос	Банк или брокерская контора	Бутик, модный клуб, салон красоты
Каким должны видеть предприятие клиенты?	Размеренная компания, которая дает ощущение стабильности, солидности; все организовано четко и предсказуемо.	Динамичное предприятие, быстро решаются любые вопросы; предлагаются нестандартные подходы, дающие клиенту ощущение его индивидуальности, уникальности, неповторимости
Какими должны быть взаимоотношения между сотрудниками?	Сотрудники — часть единого механизма. Каждый является высококвалифицированным специалистом и отвечает за свой участок (роли четко распределены).	Сотрудники — партнеры. Самым главным является достижение командного результата. Сотрудники должны всегда быть готовы помочь коллеге, даже в ущерб собственному времени и задачам.
Какими должны быть взаимоотношения между руководителями и подчиненными?	Четко выстроенная иерархия, жесткая дисциплина, соблюдение субординации, невозможность обсуждения решений руководителя, четкое их исполнение.	Коммуникации носят демократичный характер, допускается несогласие с мнением руководителя, если сотрудник уверен в эффективности предлагаемого им решения. Дружелюбие, иногда переходящее на уровень неформальных отношений между руководителями и сотрудниками.

Приложение В

(справочное)

Примеры описания «идеальной» работы сотрудника на определенной должности

Вопрос	Консультант магазина модной одежды	Сотрудник отдела клининга в фитнес-клубе
Какое впечатление сотрудник на данной должности должен производить на клиента (особенности внешнего вида и поведения)?	Сотрудник должен быть ухоженным, современно выглядеть, демонстрировать последние модные тенденции. При этом сотрудник не должен «подавлять» клиента, демонстрировать свое превосходство или лучшую осведомленность в вопросах моды и стиля. Должен производить впечатление компетентного профессионала.	Сотрудник должен быть максимально незаметен. В ситуациях контакта с клиентом (обращение клиента с просьбой или жалобой) — любезен и услужлив.
Характер взаимоотношений данной должности с клиентом	Ненавязчивый советчик, деликатный и грамотный помощник и консультант.	Обеспечивающий чистоту и уют для гостей, не привлекающий к себе внимания
Какие виды ситуаций взаимодействия с клиентами могут иметь место	Обслуживание нового клиента; обслуживание постоянного клиента; консультация потенциального клиента; обращение клиента с жалобой.	Общение при обращении с просьбой или жалобой со стороны клиента
Какие этапы общения с клиентом могут быть реализованы должностью	Приветствие гостя; выявление потребностей; формулировка рекомендаций, внесение предложения; примерка; обсуждение сомнений и возражений; предложение дополнительных услуг; оформление продажи, завершение контакта.	Приветствие гостя; обращение гостя с просьбой; обращение гостя с жалобой.
Специфические ситуации, которые возникают при выполнении функций (взаимодействии с клиентами)	Взаимодействие со «сложными» клиентами; необходимость одновременной работы с несколькими клиентами и др.	Необходимость неоднократно переодеваться при уборке влажных помещений
Территория и оборудование, за которые отвечает должность	Помещение торгового зала и примерочных; кассовая зона; кассовый аппарат; терминал для расчета пластиковыми картами	Холл первого этажа, бассейн сауна. Оборудование для уборки, средства бытовой химии, применяемые для уборки
Документы, за которые отвечает должность	Отчет по продажам (ежемесячный, ежедневный); кассовая книга; накладные; ценники.	Журнал уборки помещений; журнал учета расхода моющих средств.

Приложение Г

(справочное)

Пример анкеты тайного покупателя (фрагмент)

Адрес торговой точки		
ФИО аудитора		
Дата посещения		
<u>Прочитать перед первым посещением:</u> Анкета заполняется сразу после посещения торговой точки в месте визуально недоступном для сотрудников магазина. В случае неясности пунктов или спорных ситуаций покупателю ЗАПРЕЩЕНО повторно посещать торговую точку, за исключением пунктов предусмотренных в анкете. Если возникли спорные вопросы, покупателю следует ПОЗВОНИТЬ менеджеру проекта и решить вопрос с ним.		
		Комментарии
БЛОК 1 ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКТА И РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ		
1.1 Выкладка или представленность контактных линзы (зона касса/витрины в торговом зале) видимая для покупателя		
Да		
Нет		
Указать место выкладки (витрина в зоне касс, витрина в торговом зале, другое (указать что именно))		(Укажите подобно расположению)
1.2 Выкладка упаковок контактных линзы ACUVUE (зона касса/витрины в торговом зале) видимая для покупателя		
Да		
Нет		
Указать место выкладки (витрина в зоне касс, витрина в торговом зале, другое (указать что именно))		(Укажите подобно расположению)
1.3 Если КЛ АКУВЬЮ представлены в выкладке, то какие бренды?		
ACUVUE® TruEye®		
ACUVUE® Moist		
ACUVUE® Define		
ACUVUE® Oasys		
1.4 Есть ли в оптике отдельно стоящий шкаф/витрина для выкладки контактных линз и средств ухода?		
Да		
Нет		
Комментарий		
1.5 Среднее количество SKU		
Указать точное кол-во SKU на витрине/ выкладке		

1.6 Наличие рекламных материалов ACUVUE пластиковые стойки, 50x70, А4, лама стойки, хард постеры, другое			(Отметьте, что вы запомнили, если нужно уточнить вернитесь под предлогом дополнительного вопроса, но не более 1 раза)		
			Зона касс	Торговый зал	Кабинет врача
Материал / Место расположения					
Категорийный Стенд					
Стойка с монитором					
Железная стойка					
Шкафы для хранения мультипак					
Кристалайт					
Промо стойка со сменным имиджем					
Другое стационарное оборудование					
Лама стойка с портфелем ACUVUE					
Лама стойка Define					
Лама стойка АЕНА					
Постер 50X70 (TruEye, Oasys, Астигматика)					
Постер 50X70 Define					
Постер 50X70 ACUVUE общий					
Постер 50X70 ACUVUE промо					
Постер 50X70 АЕНА					
Постер А4 ACUVUE общий					
Постер А4 ACUVUE промо					
Хардпостер с упаковками (TruEye, Oasys)					
Брошюры продуктовые (TruEye, Oasys, Define, Moist, Астигматика)					
Брошюры АЕНА (цветные)					
Стикер "Здесь принимают сертификат на бесплатную пару линз Акувью"					
Другое (указать)					
БЛОК 2 РАБОТА КОНСУЛЬТАНТА			Комментарии (не подлежат повторному уточнению)		
2.1 Подошел ли консультант первым и предложил свою помощь			Время пассивного ожидания не более 2 мин. Если в течении этого времени к вам не подошли, вы ставите "нет". В комментарии указываете чем занимался консультант, был ли он в зале.		
Да					
Нет					
Комментарий					
2.2 Предложил ли консультант проактивно контактные линзы			Определил ли консультант самостоятельно вашу потребность и предложил ли КЛ сам, без подсказок?		
Да					
Нет					
Комментарий					
2.3 Ознакомил ли с имеющимися в оптике контактными линзами					
Да					
Нет					
Комментарий					