

## Автоматизация или Самообслуживание 2.0



**Дмитрий ЧЕРНОВ**,  
к.э.н., партнёр Russian Service Group, соавтор книги «Генератор Прибыли, или как создать в России эффективную компанию розничных услуг». [www.russianservicebook.ru](http://www.russianservicebook.ru)

АВТОМАТИЗАЦИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

НАС НЕ УДИВЛЯЕТ. МЫ УЖЕ ПРИВЫКЛИ К ТОМУ, ЧТО, НАПРИМЕР, АВТОМОБИЛЬ НА 95% СОБИРАЮТ АВТОМАТЫ, А КИЛОМЕТРОВЫМ КОНВЕЙЕРОМ УПРАВЛЯЕТ ВСЕГО ДЕСЯТОК ИНЖЕНЕРОВ. ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ПРОИЗВОДСТВА, СЕКТОР УСЛУГ БЫЛ КУДА БОЛЕЕ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ». НО СЕГОДНЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ВСЁ БОЛЕЕ АКТИВНО ПРОНИКАЕТ В УСЛУГОВЫЕ КОМПАНИИ И ЗАСТАВЛЯЕТ ИХ РАДИКАЛЬНО МЕНЯТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. И ЕСЛИ ПРОИЗВОДСТВО ПЕРЕКЛАДЫВАЕТ ТРУД НА РОБОТА, ТО УСЛУГОВЫЙ СЕКТОР – НА ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА. САМОГО КЛИЕНТА. КОМПАНИИ-ЛИДЕРЫ СЕКТОРА РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ ВСЁ ЧАЩЕ ЗАДУМЫВАЮТСЯ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ НЕ ТОЛЬКО В ПОДГОТОВКУ ПЕРСОНАЛА, НО И В ОБУЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ РАБОТЕ С АВТОМАТИЗИРОВАННЫМИ СИСТЕМАМИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ. КЛИЕНТЫ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ГОТОВЫ ПЕРЕЙТИ НА САМООБСЛУЖИВАНИЕ В ОБМЕН НА БОЛЕЕ НИЗКУЮ ЦЕНУ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ УСЛУГИ. В ЭТОЙ СТАТЬЕ, ПРОДОЛЖАЮЩЕЙ ЦИКЛ ПУБЛИКАЦИЙ НА ТЕМУ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ И УСЛУГОВЫМ СЕКТОРАМИ, МЫ И ПОГОВОРИМ О РОЛИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ УСЛУГ.

**Х**отя сфера услуг традиционно считается намного более трудной для автоматизации, чем производство, тем не менее этот процесс в сфере услуг идёт все более активно. Поскольку в секторе услуг сервисный персонал играет ключевую роль, здесь, как нигде более, велико значение человеческого фактора, а значит, автоматизация хоть и проходит труднее, зато даёт наиболее впечатляющие результаты.

Снижая роль человеческого фактора, технологизация одновременно снижает вероятность ошибок и повышает качество услуг. Так, например, прогнозируется, что банк будущего будет полностью автоматизированной системой. Уже сегодня банкоматы умеют делать почти то же самое, что и сотрудник банка, обслуживающий частных клиентов: выдавать

наличные, принимать вклады, плату за коммунальные услуги. Производители оборудования уже сейчас стараются превратить банкомат из устройства, совершающего транзакции, в инструмент

енту представит условия по кредитам на автомобили премиум-марок, вкладчику с истекающим сроком депозита вовремя подскажет новые условия вклада<sup>1</sup>. В 2008–2009 гг. банки сократили персонал,

**Снижая роль человеческого фактора, технологизация одновременно снижает вероятность ошибок и повышает качество услуг.**

интерактивного общения с клиентом и получения дополнительной прибыли. Банкомат может использовать данные владельца банковской карты – пол, возраст, семейное положение, финансовую историю, – чтобы оперативно предоставлять информацию, интересную для него. Студенту банкомат расскажет о кредитах на оплату обучения, состоятельному кли-

но, несмотря на кризис, продолжили закупать банкоматы. В частности, Сбербанк сократил более 6,5 тыс. рабочих мест в отделениях Москвы и Санкт-Петербурга и одновременно провёл тендер на покупку новых банкоматов, а к 2014 г.

<sup>1</sup> Орлова Н. Машина для общения // SmartMoney. – 2009. – 23 марта. – №10 (148).

планирует закупить 27 тыс. банкоматов, причём 60% из них будут уметь принимать наличные. А банк «Тинькофф. Кредитные системы» уже воспроизвёл в нашей стране бизнес-модель виртуального банка<sup>1</sup>: он не имеет офисов и отделений, всё общение с клиентами происходит по переписке и через веб-сайт.

Пока интернет-платежи и удалённые терминалы оплаты последовательно упраздняют кассиров и уменьшают затраты банков на содержание персонала, электронные авиабилеты избавляют миллионы людей от очередей и за счёт одних только бланков экономят транспортникам миллионы рублей. На очереди образование с применением записанного и многократно откопированного электронного контента, информационное обслуживание на базе персонализированного запроса, а также телевидение, основанное на индивидуальном конструировании эфирной сетки, и мн. др.

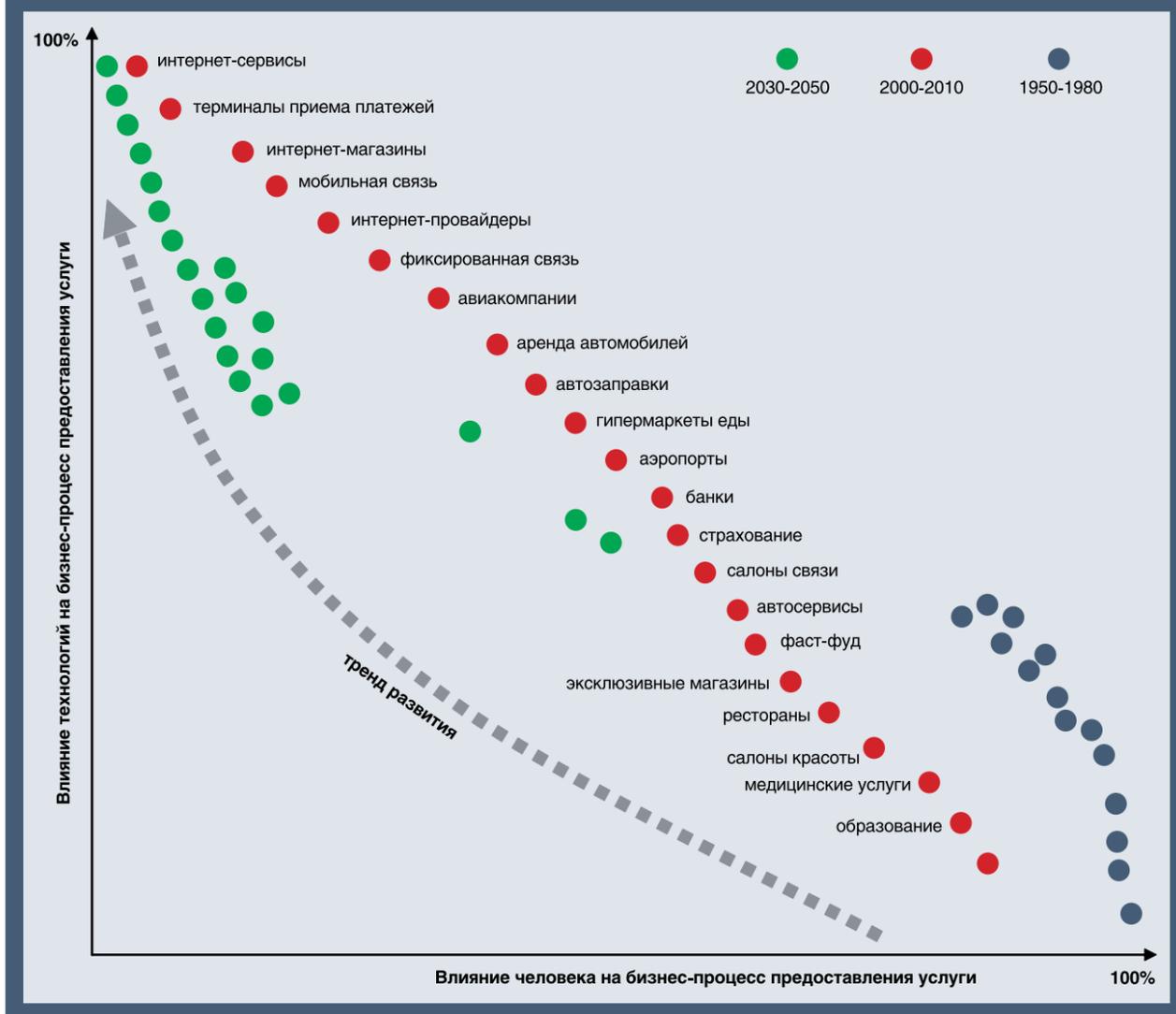
Помимо влияния на качество услуг, с каждым годом расширяется также список отраслей, в которых новые технологии позволяют преодолеть территориальные ограничения, которые ранее были в целом характерны для услуг как отрасли. Услуги, которые раньше считались в принципе «неэкспортируемыми» и могли быть оказаны только при «очном» взаимодействии с клиентом (что требовало для этого развёртывания соответствующей инфраструктуры), сегодня преодолевают географические барьеры. Благодаря видеоконференциям преподаватели уже могут проводить уроки в любой точке мира. Врачи в развитых странах уже ощущают конкуренцию с оказывающими онлайн-консультации менее дорогостоящими, но не менее компетентными специалистами, живущими в странах третьего мира. Новые модели аутсорсинга услуг, созданные благодаря новым технологиям, уже сделали типичной практикой размещения call-центров, обслуживающих проживающих в США или в Великобритании потребителей, где-нибудь в Мумбае или Бангалоре. Всё это поддерживается со-

<sup>1</sup> Олег Тиньков: Жить по средствам // Свой бизнес. – 2009. – 6 марта.



**Сбербанк сократил более 6,5 тыс. рабочих мест в отделениях Москвы и Санкт-Петербурга и одновременно провёл тендер на покупку новых банкоматов, а к 2014 г. планирует закупить 27 тыс. банкоматов.**

Рис. 1. Изменение степени влияния человека и технологии на различные виды розничных услуг в процессе их развития



временной системой безналичных расчётов. В нашей стране, например, такой качественный скачок недавно пережила Чукотка, где были широко (и отчасти принудительно) внедрены пластиковые карточки. Недоступные из-за географической удалённости услуги стали доступны жителям отдалённых посёлков, не говоря уже о том, что издержки на доставку наличности «в тундру на вертолёте» снизились в десятки раз. В общем, благодаря внедрению но-

вых технологий все услуги, связанные с передачей информации, а не с физическими работами, потенциально могут быть экспортно пригодными.

Автоматизация услуг приведёт к кардинальному изменению бизнес-моделей во многих отраслях, что значительно повлияет на ключевые факторы сервиса и качества обслуживания клиентов. Мы движемся к всё большему влиянию информационной и технической инфраструктуры и замет-

ному снижению влияния персонала на бизнес-процесс оказания услуг. Вместо сотрудников многие операции с информационной системой будут делать продвинутые пользователи, которые готовы повышать собственные навыки в обмен на снижение стоимости услуг.

Ниже мы рассмотрим, как по мере автоматизации видоизменяются ключевые факторы, влияющие на сервис и качество обслуживания в разных типах служебного бизнеса.

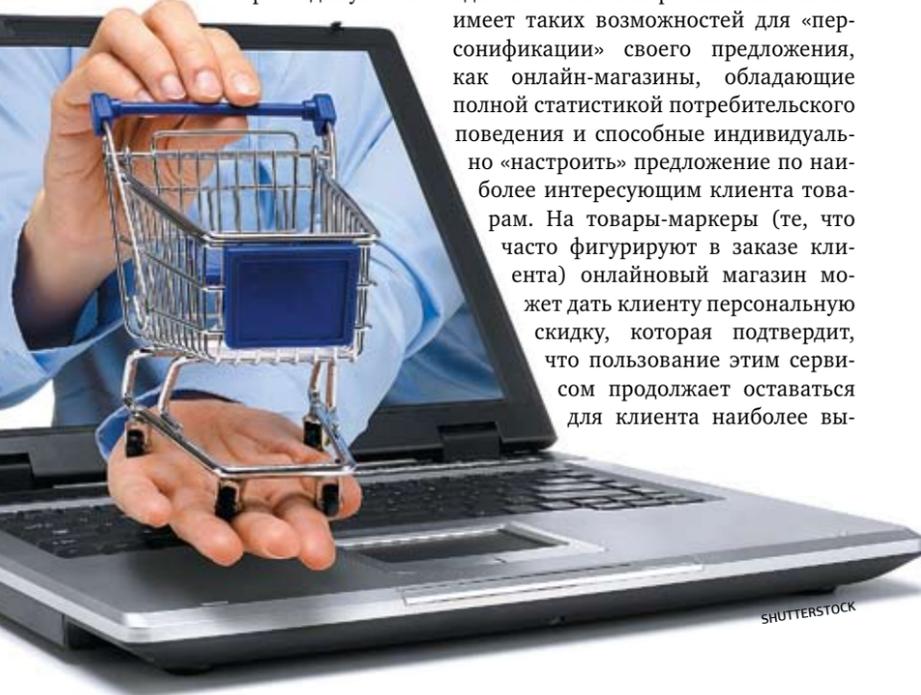
### Карточные платёжные системы и терминалы приёма платежей

Ключевые факторы качества этого сервиса включают: бесперебойную работу всей системы в момент оплаты счёта (без разрыва транзакций и задержки платежей) и безопасность раскрытия персональной информации перед платёжной системой (для онлайн-платежей через дебетные или кредитные карточки), возможность быстро исправить ошибки при неверно произведённой оплате и «шаговую доступность» терминалов. Серьёзными угрозами развитию этого бизнеса являются технические защиты персональных данных платёжников, широкомасштабные случаи мошенничества и отсутствие помощи в оперативном исправлении ошибок. В будущем точкой отправки платежей станут мобильный телефон и компьютер пользователя. Объём наличности в обороте снизится (это в том числе повлияет на укрепление финансовой и налоговой дисциплины пользователей). Такие сервисы, как Google Wallet, позволяющие оплачивать покупки в магазине через смартфон, являются первыми шагами в этом направлении.

### Интернет-магазины и бизнесы с высокой долей онлайн-продаж

В этом секторе ключевым фактором качественного сервиса является сама бизнес-модель служебной компании. Она должна быть выстроена так, чтобы по всей цепочке не было сбоев: низкая цена, плюс эффективная логистика, плюс гарантии качества (что непросто

при низких ценах), плюс гибкие варианты доставки, удобные потребителю. Достаточно одному элементу этой цепочки оказаться неадекватным, и потребители перестанут обращаться к компании. В будущем этот бизнес будет фокусироваться на предоставлении как можно более широкого ассортимента



**Некоторые онлайн-магазины, пользуясь тем, что при удалённой покупке «пощупать» товар нельзя, искусственно создают у покупателей завышенные представления о качестве.**

лайновую площадку. Эксклюзивность отношений с потребителем позволяет служебной компании получать скидки от других поставщиков и существенно ускоряет для потребителя всю процедуру заказа. Уже сегодня некогда книжный онлайн-магазин Amazon в США продаёт продукцию более чем 80 товарных групп, при этом позволяет использовать свой интерфейс для поиска всевозможных товаров у других поставщиков. Цены на «стороннюю»

продукцию, которые Amazon предлагает покупателям, ниже, чем на официальных сайтах её поставщиков.

Одновременно наиболее эффективные компании начинают строить системы анализа покупок и просмотра веб-страниц клиентами, формируя для них персональные предложения. Ни одна классическая розничная сеть не имеет таких возможностей для «персонализации» своего предложения, как онлайн-магазины, обладающие полной статистикой потребительского поведения и способные индивидуально «настроить» предложение по наиболее интересующим клиента товарам. На товары-маркеры (те, что часто фигурируют в заказе клиента) онлайн-магазин может дать клиенту персональную скидку, которая подтвердит, что пользование этим сервисом продолжает оставаться для клиента наиболее вы-

годным. Такую систему, например, совсем недавно внедрил крупнейший в мире онлайн-продавец авиабилетов Expedia. Она управляет индивидуальными дисконтами и информирует клиента о льготах на авиабилеты по маршрутам, которыми тот интересовался.

Препятствием для развития сервисов онлайн-торговли обычно становится распространённая практика «вертикальной» ответственности внутри компании за весь процесс обработки и

обслуживания клиентов вместо горизонтальной, «кросс-функциональной» персональной ответственности за качественное выполнение каждого заказа. Именно это плодит неточность комплектации, ошибочные расчёты времени доставки заказа, сбой в логистике. Кроме того, некоторые онлайн-магазины, пользуясь тем, что при удалённой покупке «пощупать» товар нельзя, искусственно создают у покупателей завышенные представления о качестве. Для нашей страны характерна и такая проблема, как невозможность вернуть не понравившийся потребителю товар в течение определённых законом 14 дней: курьерская служба интернет-магазина не выезжает к разгневанному клиенту, а иногда скрывается и само местонахождение магазина. Всё это требует существенного изменения нормативной базы онлайн-торговли.

### Мобильная связь и интернет-провайдеры

Компанию связи потребители ценят в первую очередь за качественную связь в любой географической точке, которая указана как зона уверенного приёма, за чётко работающую систему биллинга, которая не допускает обчёта потребителей, широкую линейку тарифных планов и возможность выбрать под свои потребности оптимальную комбинацию услуг. В будущем оценка качества работы компании будет основываться на удобстве предоставления клиенту конвергентной услуги связи (телефонная местная связь, дальняя связь, видеоконференции, Интернет, телевидение, VoD и т.д.) через один счёт и технологическую платформу с возможностью удалённого управления всеми своими услугами. Сегодня бурное развитие технологий связи часто соблазняет операторов вводить те или иные технические новинки недостаточно отлаженными, что вызывает разочарование клиентов. С накоплением таких разочарований и с усложнением алгоритмов пользования компаниям связи становится всё труднее убеждать клиентов воспользоваться той или иной новой услугой, и зачастую единственным аргументом становится



**Компанию связи потребители ценят в первую очередь за качественную связь в любой географической точке.**

бесперспективный с точки зрения бизнеса демпинг. Пока в нашей стране не реализована возможность сохранения номера при смене оператора, многие компании связи продолжают давать себе поблажку, основанную на том, что большинство абонентов не изменят свой номер и останутся их клиентами, несмотря на недостатки обслуживания. Тем временем риск снижения окупаемости вложений в технологическое развитие сетей продолжает расти.

### Авиакомпании

Главнейший критерий качества работы для любой авиакомпании – это безопасность полетов. По показателю авиапроисшествий на 1 млн перевезён-

ных пассажиров российская авиация находится на уровне стран Африки. Хотя сегодня много говорят об устаревании авиационного парка страны, за подавляющее большинство авиапроисшествий в России ответственны люди, а не техника. Значительную часть рисков можно предотвратить за счёт инвестиций в подготовку лётного состава и квалифицированных инженеров, снижения нагрузки на экипажи и обеспечения нормальной инфраструктуры для них.

Сегодня при выборе авиаперевозчика потребителями учитываются такие факторы, как отсутствие системных задержек рейсов, эксплуатация удобных для пассажира воздушных судов,

конкурентоспособные цены, отказ от их завышения на монополю обслуживаемых маршрутах (особенно на Дальнем Востоке, в Сибири и на Крайнем Севере, где нет альтернативных видов сообщения), удобная организация перевозки пассажиров (регистрация, взаимодействие с таможенной и пограничной службой, службой досмотра, фирменный аэропортовый сервис, посадка и высадка, питание, уборка судна и др.), продажа билетов через различных провайдеров, обеспечивающая клиенту возможность удобного выбора (от покупки электронного билета через Интернет с оплатой по кредитной карте до обычной выписки билета в кассе авиакомпании или агентства), широкая география полётов и удобное расписание вылетов, прибытий и стыковок, эффективный контроль над движением багажа. В будущем будут важны несколько другие факторы: умение сохранить параметры безопасности полётов и приемлемого качества обслуживания при тотальной ценовой конкуренции (давление low-cost перевозчиков) за счёт эффективной эксплуатации воздушных судов и программ снижения издержек, основанных на уменьшении количества сотрудников, готовящих полёт воздушного судна, при высокой частоте полётов; умение на демпинговом рынке сохранить качественный сервис при доступных ценах (как сейчас это удаётся Singapore Airline, Emirates, Qatar Airways, Virgin) и внимательное и оперативное исполнение персональных запросов пассажиров.

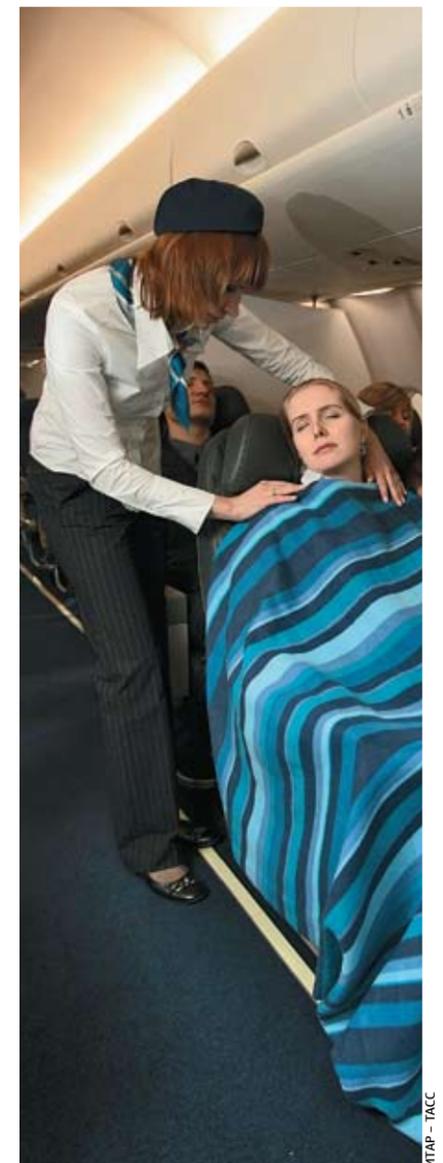
Чтобы добиться этого, отечественным авиакомпаниям потребуется выработать такую практику, как задержка рейсов и замена бортов без объявления вразумительных причин, отсутствие заботы о пассажире в случаях продолжительных задержек, наплевательское отношение к пропажам багажа, продажа билетов в количестве, превышающем количество мест в самолёте, игнорирование особых нужд отдельных категорий пассажиров, и, наконец, скверное взаимодействие между собой, вытекающее из категорического нежелания передавать пассажиров конкурентам.

### Аэропорты

Ключевым фактором качества услуг аэропорта сегодня является современный уровень развития его инфраструктуры. Список бесконечен: парковка машин на продолжительное время, удобство регистрации, прохождение официальных процедур, торговые услуги и питание для пассажира, туалеты, комнаты для курения, система индикации, посадка/высадка через телескопический трап, производственная система загрузки/выгрузки багажа, парковка для встречающих, разнообразие путей подъезда/отъезда в/из аэропорта (на машине без пробок, на автобусе от ближайшей станции метро или электрички, на железнодорожном экспрессе, на такси, на арендованной машине, на VIP-мотоцикле в обход пробок и т.д.), качественная и бесперебойная работа информационной системы, эффективная система безопасности и т.д. Важны также дружелюбие и профессионализм персонала, который готов помочь пассажиру решить проблемы и оказать посильную помощь.

До того момента, когда пассажир сядет в кресло самолёта, он общается с представителями службы упаковки багажа, регистрации, таможни, пограничной службы, безопасности, посадки, а также с персоналом кафе, бара, магазина беспощинной торговли и т.д. Прилетевший пассажир также общается и со службой выдачи и поиска, представителями транспортных служб (такси, аренды автомобилей) и др. Хотя не весь этот персонал относится к управляющей аэропортом компании, она, безусловно, должна вмешиваться в оптимизацию его работы в интересах пассажиров.

В будущем уровень развития инфраструктуры аэропортов повсеместно повысится. Сегодня российские аэропорты рассматривают в качестве своего главного клиента авиакомпанию и с этой точки зрения могут полагать, что имеют дело с пассажирами лишь опосредованно, поскольку клиенты выбирают не аэропорт, а авиакомпанию. Это, однако, не мешает аэропортам устанавливать ставку аэропортовых сборов, иногда превышающую цену авиабилета. Таким образом, основным фактором сервиса для аэропортов будет являться эффективное взаимо-



**Важны также дружелюбие и профессионализм персонала, который готов помочь пассажиру решить проблемы и оказать посильную помощь.**



### Ключевым фактором качества услуг аэропорта сегодня является современный уровень развития его инфраструктуры.

*В том числе разнообразие путей подъезда/отъезда в/из аэропорта (например на VIP-мотоцикле в обход пробок).*

действие с авиакомпанией-клиентом по совместному качественному обслуживанию пассажиров. Самостоятельная регистрация на рейсы пассажиров через терминалы без обращения на классические стойки регистрации позволяет снизить расходы аэропортов на персонал, а также увеличить пропускную способность «воздушных ворот». В этих процессах наиболее преуспели японцы и американцы, заменив тысячи сотрудников на стойках регистрации. В Японии посадка пассажиров вообще происходит без участия персонала – они сами прокатываются через турникеты посадочные талоны, как на платной автостоянке.

#### Автозаправки

Качество топлива в России неоднородно, поэтому оно остаётся ключевым фактором конкуренции АЗС. Потребители стараются не менять заправки, если качество топлива на постоянно посещаемой АЗС остается стабильным.

Дополнительные услуги (магазин, оплата картой, заправщики, туалет) не имеют значения, если у водителя есть сомнения в качестве топлива. Оценка услуг на АЗС, таким образом, оказывается обусловленной субъективными ощущениями водителя от разгонной динамики автомобиля после заправки. Это очень отличается от модели конкуренции на Западе, где достигнуто равновысокое качество топлива. Там АЗС конкурируют за счёт качества обслуживания, сервисов на АЗС и специальных цен для постоянных потребителей.

Поэтому сегодня критерием качества услуг на отечественных АЗС является наличие в ассортименте топлива глубокой переработки. Соответственно, более широкий ассортимент предполагает большее количество резервуаров и колонок. Автомобилисты оценивают это как подтверждение готовности компании делать более серьёзные капиталовложения и развивать инфраструктуру АЗС. В буду-

щем госрегулирование отрасли будет возрастать, инвестиции в нефтепереработку с каждым годом будут увеличиваться, парк иностранных автомобилей, чувствительных к качеству горючего, также будет расти, поэтому постепенно качество топлива в большинстве сетей будет выравниваться. Сети будут конкурировать персональной ценой для лояльных потребителей (скидки за частоту и объём заправок), качественным фирменным топливом и обширными дополнительными услугами. Конкуренция на рынке топлива хорошего качества в будущем повлечёт ценовую борьбу, что заставит сети АЗС реально снижать издержки. Уже сейчас в США и Европе существует огромное количество заправок, которые держат цены на топливо ниже конкурентов, но при этом не имеют ни помещения для кассы, ни обслуживающего персонала: в обмен на низкую цену клиент должен залить топливо самостоятельно и оплатить его карточкой или наличными через терминал приёма платежей.

Разумеется, при переносе акцентов с ассортимента на качество обслуживания такие ошибки сервиса АЗС, как недолив топлива, длительные пересменки при сливе бензовоза, очереди в кассу, просроченные продукты в магазине при АЗС, подсовываемые спешащему покупателю, и подобные огрехи будут устраняться. Кроме того, многие АЗС, вероятно, придется серьёзно реконструировать, делая более удобную планировку и подъездные пути ради устранения очередей.

#### Банки

Ключевые факторы качественного сервиса в этой отрасли – баланс надёжных технологий, квалифицированного обслуживающего персонала и менеджмента, который ответственно подходит к инвестированию средств, ставя во главу угла гарантии возвратности инвестиций и среднюю норму дохода на вложенный капитал. Отношение потребителей к банкам в России похоже на отношение к выбору автозаправок. Для большинства важно убедиться, что банк надёжен, а такие критерии, как доходность, разнообразие продуктов, привлекательные условия, качество и разнообразие сервиса, удобство инфраструктуры, – вторичны. Так как с

каждым годом компьютерная грамотность россиян повышается, значительная часть доходов выплачивается в виде безналичных средств после полного налогообложения, поэтому потребители готовы не тратить время и нервы на посещение банка и предпочитают управлять своими финансами через удалённые терминалы. Поскольку физическое посещение банка неизбежно связано с тем, что клиент теряет время (а очередям способствуют несоответствующая количеству клиентов инфраструктура, неразвитость, слабость и низкая производительность автоматизированных систем, низкая квалификация обслуживающего персонала, огромное количество инструкций и процессов, требующих согласования), масштабная автоматизация клиентского сервиса – это общемировая тенденция. Численность «полевого» обслуживающего персонала уменьшается, остаются только квалифицированные сотрудники, которые могут вручную провести сложную операцию, и та часть операционистов, которая необходима, чтобы работать с консервативными пользователями, предпочитающими личное обслуживание. Дополнительные возможности для развития бизнеса даёт таргетирование предложений на основе автоматического анализа платежей клиента и персонального характера пользования отдельными видами услуг банка.

#### Продуктовые супермаркеты и гипермаркеты

Главный критерий выбора магазина – место его расположения. Потребители регулярно (до 10 раз в месяц) посещают близко расположенные магазины, но это не значит, что они непременно привязаны к одной торговой точке. Покупатели могут легко сравнить цены на товары-маркеры<sup>1</sup>. Насыщение рынка и относительная мобильность покупателей приводят к оценке сети по цене. В результате покупатели ранжируют магазины на «интегральной» основе, оценивая не только доступность и цены, но и ассортимент и гарантии ка-

<sup>1</sup> Так называемые KVI (Known Value Items) – популярные товары с известной широкому кругу покупателей ценой. Часто различают широкий и узкий списки KVI.

чества продуктов, часы работы, время на совершение покупки, приветливость и расторопность персонала. Напрямую с покупателями общается только часть сотрудников магазинов. Как правило, «штатного» выполнения их функций достаточно, чтобы не подрывать лояльность покупателей. В большей степени она зависит от решений менеджмента компании в отношении бизнес-процессов, которые позволяют снижать издержки и держать низкие цены, а также от нижнего управленческого персонала, ответственного за соблюдение условий хранения, выкладку, политику в отношении некондиционного товара и за решение проблем покупателей. В будущем постоянная конкурентная



**Дополнительные услуги (магазин, оплата картой, заправщики, туалет) не имеют значения, если у водителя есть сомнения в качестве топлива.**

борьба за снижение издержек приведёт к ещё большей автоматизации. Снижение стоимости RFID-меток (радиочастотная идентификация товаров) может полностью изменить логику закупок сети, логистику движения товара и оплаты покупки. RFID-метка позволяет полностью отследить логику покупок миллионов потребителей, автоматически сделать запрос на поставку проданного товара в сети и в доли секунд подсчитать сумму покупки, предложив её оплатить автоматически, списав средства с зарегистрированной в сети карты покупателя. Снизятся издержки на кассиров, на услуги инкассации, на сотрудников отдела закупок и мерчендайзеров, которым система сама будет указывать, где нужно пополнить полки или убрать просроченный товар. Наличие столь совершенных автоматизированных систем приведет компании к выходу в онлайн и доставке продуктов питания на дом, которая пока воспринимается как экзотика.

#### Магазины по продаже бытовой техники

Этот сектор розничных услуг отличается чрезвычайно высокой конкуренцией, но она имеет разные «воплощения». Там, где рынком товаров управляет производитель, товарное предложение магазинов различных сетей совпадает более чем на 80%. Цены также близки до совпадения. Такой конкурентный рынок предъявляет очень высокие требования к его участникам по качеству обслуживания покупателей торговым персоналом. Это закономерно – ведь когда «у всех всё одинаково», единственным конкурентным преимуществом является уровень обслуживания. Наибольшее значение этот фактор приобретает для магазинов, торгующих сложными техническими товарами. Личное отношение к своим покупателям и персональные коммуникации с ними заставляют клиентов чувствовать, что они небезразличны для компании. Одна сторона такой персонализации – это личное обращение к покупателю при совершении им покупки, другая – персональные предложения, которые формируются на основе анализа покупок и предпочтений каждого конкретного покупателя. Для успешной реализации

этой идеи необходима производительная IT-система. В будущем такие магазины ожидает тотальная автоматизация процессов с размыванием границы между торговлей онлайн и офлайн. Будет происходить замена продавцов и консультантов электронными беспроводными терминалами, позволяющими выбирать интересующие покупателя товары путём считывания их кодов с витрины, сравнивать их и делать оптимальный выбор для покупателя на основе заданных покупателем параметров.

### Автосалоны

В развитых странах новые автомобили замещают старые, а автосалоны зарабатывают преимущественно на сервисном обслуживании, а не на продаже машин. Для нашей страны вопрос обновления парка (хотя в России половина автомобилей старше 10 лет) существенно менее актуален, чем простое увеличение количества автомобилей. Поэтому российский рынок, несмотря на падение

продаж в кризисные 2008–2009 гг., можно отнести к растущим.

Продажа автомобиля предполагает участие многих специалистов – от продаж до логистики, от отдела дополнительного оборудования до отдела кредитования и страхования. Всё это люди. Поэтому на решение потребителя о выборе продавца авто и даже на решение о выборе марки автомобиля влияет, как тот или иной салон подходит к профессиональной подготовке всего персонала и какие отзывы он имеет от других клиентов. И хотя обычно условия гарантии на автомобиль позволяют в дальнейшем обслуживать его у любого дилера, покупатель, как правило, пользуется услугами того же автосалона, где он был приобретён. Поэтому в будущем драйверами прибыли автосалонов неизбежно станут послепродажное обслуживание машин и огромный вторичный рынок. Современные автомобили становятся технически сложными, что усложняет и процесс обслуживания, и ремонта. Компьютерная диагностика,

помноженная на высокую квалификацию сервисных специалистов, ускорит процесс обслуживания и свяжет его с автоматизированными процессами заказа запчастей, системами онлайн-отслеживания поставок и т.п. На вторичном рынке огромную роль в качестве драйвера развития бизнеса могло бы сыграть создание в нашей стране базы данных по всем техническим работам с автомобилем на всём протяжении её жизненного цикла, подобной американской системе Carfax.

### Фаст-фуд

Качественные продукты, комплексная санитарная политика, приемлемые цены, высокая скорость обслуживания, широта сети и удобный график работы, удобные подъезды и парковка, расположение точек, чёткость и исполнительность персонала, высокопроизводительное оборудование, единая автоматизированная система от заказа до выхода продукта – это основные факторы качественного сервиса в настоящее время. В будущем ожидается ещё большая автоматизация всех процессов и повышение скорости обслуживания, переход к круглосуточной работе, не связанный со значительным ростом издержек, развитие систем доставки заказов по ближайшим адресам, современные технологии хранения продуктов, расширяющие ассортимент предложения под любые предпочтения клиентов в одном месте (вегетарианцы, дети, диабетики, религиозные посты и т.д.). Также можно ожидать большей гибкости в изменении выхода продукта согласно персональным запросам клиента (если это не повлияет на скорость и качество обслуживания других клиентов) в рамках неизменной цены меню.

### Сетевые рестораны и кафе

Основные посетители сетевых ресторанов – это средний класс и молодёжь, которые выбирают места для встреч и приятного времяпровождения. Кризис практически отсек потребителей, которые регулярно использовали такие рестораны вместо собственной кухни (теперь они питаются дома или в фаст-фуде). После кризиса даже сетевой ресторан – прежде всего место для встреч. Главные факторы конкурентоспособно-

сти для этой сферы услуг – это разумное меню и адекватные цены, дифференциация предложения по времени суток, дисконтные программы постоянным посетителям, одинаковое качество продуктов и обслуживания во всех точках сети, универсальная кухня, приятный интерьер, в котором комфортно провести несколько часов, и исполнительный персонал. В будущем региональная экспансия потребует поддерживать единый стандарт обслуживания во всех точках сети. Принципиально важно, чтобы потенциальные клиенты заранее понимали, что их ждёт в любой розничной точке. Подобные заведения станут «мобильными офисами» для сотен тысяч людей, которые будут иметь несколько источников доходов и которым технологии будут позволять не присутствовать в офисе (видеоконференции и высокоскоростной Интернет). Следовательно, в них должна быть соответствующая техническая поддержка.

### Медицинские и косметические услуги

В этой сфере типичны обращения к проверенным поставщикам соответствующей услуги по рекомендациям других клиентов. Технологии важны, но более важны сами сотрудники-профессионалы. Клиенты, получившие профессиональное обслуживание, как правило, становятся постоянными и лояльными, но привязаны не столько к компании, сколько к конкретным специалистам, будь то кардиолог или парикмахер. Компания должна развивать таких сотрудников, постоянно повышать их квалификацию. Важным фактором является и то, в какой мере эти сотрудники вознаграждаются компанией. Нужно помнить, что таким сотрудникам сама компания нужна только как «интерфейс продаж». При достаточной собственной клиентуре такой сотрудник легко покинет компанию. Поэтому важно создавать для такого персонала справедливую систему распределения прибыли, вплоть до партнёрства. В будущем, несмотря на применение современных технологий диагностики, автоматизированных систем контроля состояния пациентов и удалённых онлайн-консультаций, фактор персонала в этом типе бизнеса будет превалировать.



ИНТЕРПРЕССИТАР – ТАСС

**Качество образовательных услуг определяется только профессионализмом преподавателя.**

### Образование

Бизнес-процесс в этой подотрасли услуг очень прост: передача информации от носителя знаний к слушателям. Качество образовательных услуг определяется только профессионализмом преподавателя. Поэтому ключевым фактором является поиск и удержание лучших преподавателей-практиков. Такие преподаватели сами разработают программу и определят методику обучения. Лучшие преподаватели притягивают и лучших студентов: новые студенты идут туда, где лучшая система обучения, созданная преподавателями-звездами. Эти студенты, в свою очередь, несут своим профессионализмом знамя alma mater, и их дальнейшее трудоустройство и профессиональная карьера являются проекцией качества обучения. Ещё один важный фактор – современная методология учебного процесса. Речь идёт об оборудовании, позволяющем реализовать удалённое обучение, современные методы организации учебного процесса (такие как, например, Living Cases). Согласно данным Garther Inc., объём мирового рынка дистанционного обучения превышает 80 млрд долл. Также рекордными темпами растёт число

«взрослых» учащихся. По мнению некоторых американских специалистов, к 2025 г. половина из нынешних колледжей закроется, пойдёт на слияние со своими конкурентами или кардинально изменит свою миссию, более того, половина всех вузовских программ США скоро будет доступна в онлайн<sup>1</sup>. Системы удалённого обучения через видеоконференции позволят множеству сотрудников компаний проходить оперативное обучение, не покидая рабочего места. Так, например, благодаря системам удалённого обучения British Telecom сократил время на подготовку полевого торгового представителя с 15 дней до одного дня, а онлайн-обучение сотрудников работе с тем или иным новым продуктом занимает в компании всего девять дней вместо 40<sup>2</sup>, когда целая армия тренеров последовательно посещала каждое региональное представительство компании. ПР

<sup>1</sup> Абашкин А. Онлайн-обучение вытесняет вузовские программы. <http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2003/09/22/148857>

<sup>2</sup> Brian Sutton, «e-Learning. An exploration of Myth and Reality». [www.orso.org.uk/region/study/infor/BCS-March04.ppt](http://www.orso.org.uk/region/study/infor/BCS-March04.ppt)



ZERKALO/PHOTOPRESS.RU

**На решение потребителя о выборе продавца авто и даже на решение о выборе марки автомобиля влияет, как тот или иной салон подходит к профессиональной подготовке всего персонала.**