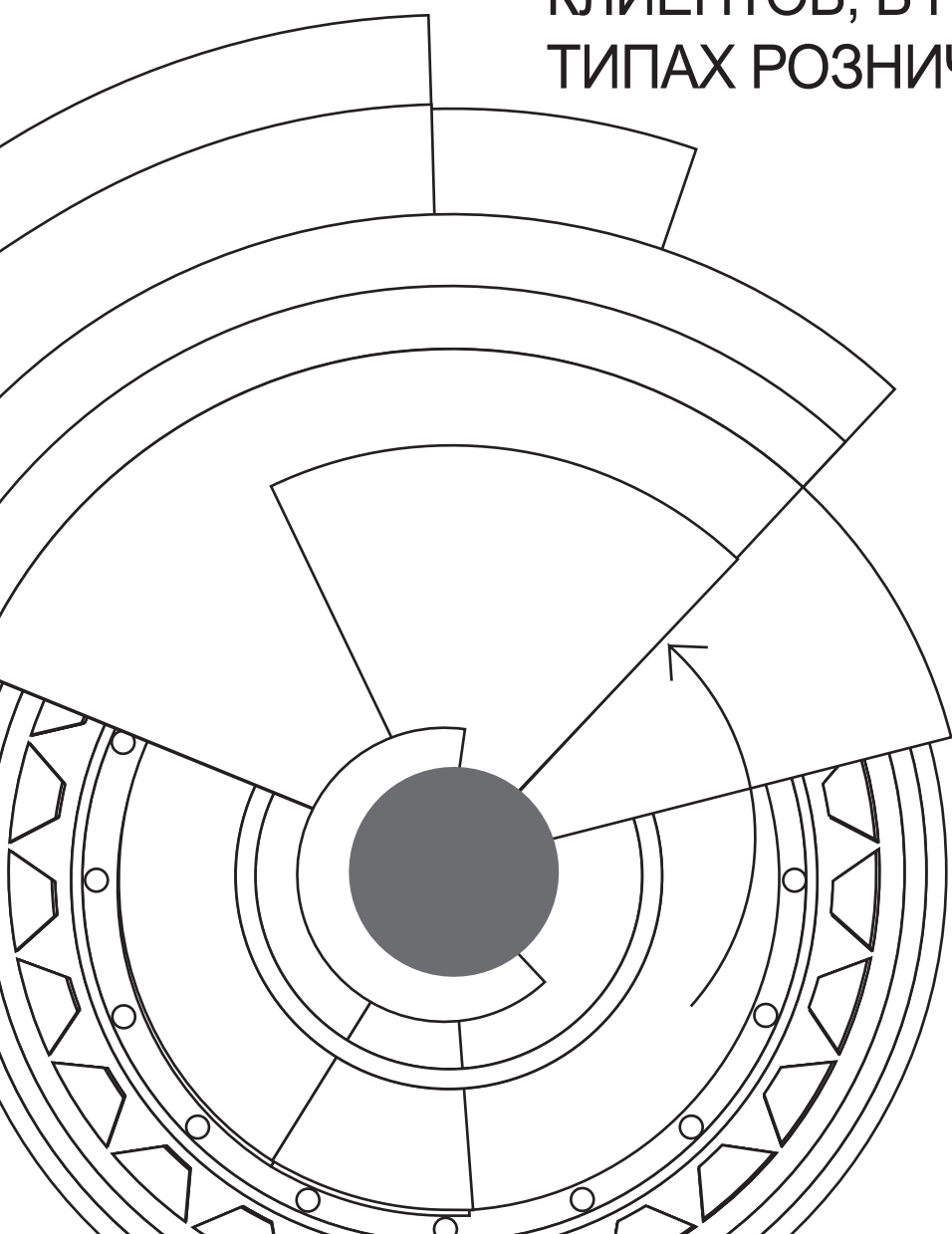


Дмитрий Чернов

Глава 5

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ,
ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ
СЕРВИСА И КАЧЕСТВА
ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГЛАЗАХ
КЛИЕНТОВ, В РАЗНЫХ
ТИПАХ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ



Из всего сказанного выше ясно, что сервис и качество обслуживания не имеют универсальной формулы, применимой для всех бизнесов во всех фазах жизненного цикла. Подход к определению факторов влияния необходимо дифференцировать по типу usługового бизнеса с учетом уровня развития и насыщения конкретного рынка. Мы считаем наиболее удобным проводить такую дифференциацию на основе соотношения влияния технологий и влияния человека на бизнес-процесс оказания услуг.

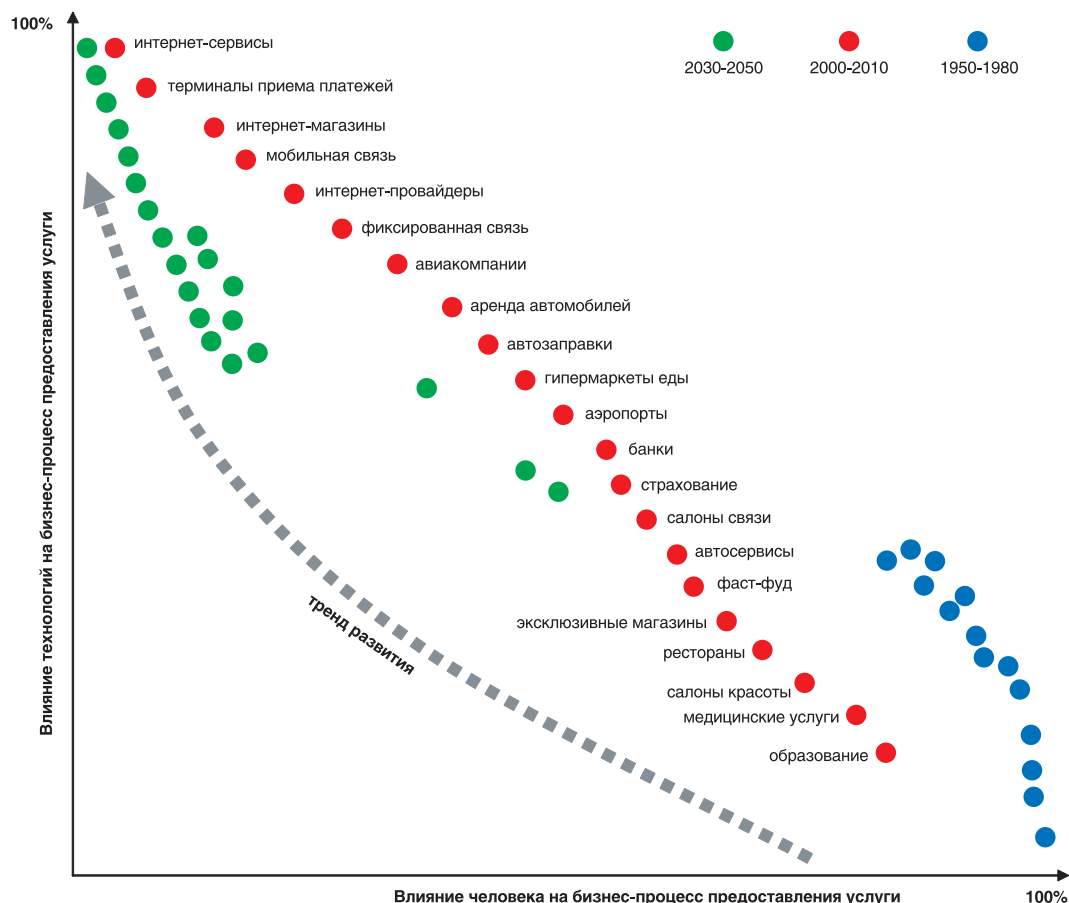


Рис. 5—1. Изменение степени влияния человека и технологии на различные виды розничных услуг в процессе их развития

В отраслях розничных услуг с высокой технологической составляющей качество обслуживания зависит от четкой и бесперебойной работы информационной и технической инфраструктуры, ведь само коммерческое предложение услуг (прежде всего его ценовая составляющая) с ростом конкуренции в этих отраслях стремится к уравниванию.

В отраслях розничных услуг, где влияние технологий и человека равнозначно, качество обслуживания тоже зависит от бесперебойной и качественно работающей инфраструктуры, но так же зависит и от отношения к клиентам и исполнительности полевого персонала. При этом у потребителей сохраняется возможность сопоставления конкурентов по критерию «цена/качество».

В тех отраслях розничных услуг, где уровень компетенции и профессионализма персонала является главным критерием в оценке качества услуг, потребители готовы отвергать более дешевые решения в пользу более качественных. Наверное, каждый из нас готов платить своего рода «премию» за качественные услуги высококвалифицированного стоматолога, за обучение своих детей в школе с преподавателями-нова-

торами, за ужин в ресторане авторской кухни от всемирно известного шеф-повара.

Поэтому давайте рассмотрим, как видоизменяются ключевые факторы, влияющие на качество обслуживания, в разных типах услугового бизнеса.

ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСЫ

Примеры компаний: Google, «Яндекс», Mail.ru, YouTube, «Одноклассники», Skype и др.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Качественно работающая инфраструктура без технических ошибок и «падений».
- Бесплатные и разнообразные сервисы, которые предоставляются за счет уникальной бизнес-модели.
- Сотрудники с уникальными творческими способностями и опытом, которые генерируют проекты сложные и масштабные, но при этом удобные для пользователей.
- Персонализация предложения компанией по отношению к клиентам.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Инновационные решения, уникальные для рынка и потребителей.
- Персонализация предложения компанией по отношению к клиентам.
- Возможность благодаря технологическим решениям повысить производительность труда клиента.
- Бесплатные решения.

Негативные примеры сервиса:

- Бесплатные почтовые системы очень популярны, но достаточно пользователю пару раз потерять при отправке текст письма или не получить письмо из-за проблем с серверами почтовой системы, и он навсегда составит негативное мнение о работе всего этого сайта или идеи о поставщике и сервисе бесплатной («и поэтому ни за что не отвечающей») почты.
- Много лет национальные системы бесплатной электронной почты ограничивали пользователей в размере отправок и архивов. Спихнулись они тогда, когда в России начала работать электронная почта Google (G-mail), которая сняла эти ограничения и дала пользователям другие новые качественные возможности бесплатной электронной почты. За время, потраченное на реагирование, G-mail захватила значительную долю клиентов.

Позитивные примеры сервиса:

- «Яндекс» занимает доминирующее положение в секторе поисковых систем на национальном рынке за счет уникальной технологии поиска информации, созданной на основе разработок еще советской математической школы. Эта технология ощутимо лучше работает с русскоязычной информацией, чем любые иностранные конкуренты. Во всем мире Google и Yahoo доминируют над национальными поисковыми системами, но уникальный сплав бизнес-модели, инфраструктуры и разработчиков «Яндекса» позволяет компании рассчитывать, что большая часть российских пользователей Интернета будет продолжать пользоваться ее услугами.
- Проект Livejournal является коммерческим, но пользователи могут выбирать модель сотрудничества с компанией. Если блог у пользователя бесплатный, то в его постинге будет баннерная реклама. Если пользователь не желает никакой посторонней информации в своем блоге, он может выбрать платный вариант блога, стоимость которого относительно невелика. Таким образом, возможность выбора вариантов является существенным конкурентным преимуществом компании и одним из факторов, позволяющим удерживать лидерство среди аналогов.

КАРТОЧНЫЕ ПЛАТЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕРМИНАЛЫ ПРИЕМА ПЛАТЕЖЕЙ

Примеры компаний: Visa, MasterCard, CyberPlat, Qiwi, «Элекснет» и др.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Бесперебойная работа всей системы в момент оплаты счета (без разрыва транзакций и задержки платежей) и безопасность раскрытия персональной информации перед платежной системой (для on-line платежей через дебитные или кредитные карточки).
- Возможность быстро исправить ошибки при неверно произведенной оплате.
- Шаговая доступность терминалов оплаты.
- Техническая возможность оплаты карточками/снятия денег в удаленных населенных пунктах.
- Возможность кредитования транзакций или внесение условных кредитов.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Смещение точки принятия всех платежей на мобильный телефон или компьютер пользователя, при уменьшении наличности в обороте и росте безналичных расчетов (что также окажет существенное влияние на укрепление финансовой и налоговой дисциплины пользователей).

Негативные примеры сервиса:

- Брешы в технической защите персональных данных плательщиков, широкомасштабные случаи мошенничества не позволяют замеченным в этом компаниям рассчитывать на лояльность текущих и потенциальных потребителей.
- Нетерпимость к возможным ошибкам клиентов при вводе информации, отсутствие помощи в их оперативном исправлении также не позволяют говорить о лояльности потребителей.
- Территориальные ограничения, которые практиковали в свое время такие платежные системы, как MasterCard и American Express, так и не позволили им стать достойными конкурентами Visa.

Позитивные примеры сервиса:

- Возможность по телефону исправить неверно произведенный платеж через терминал оплаты.
- Удобное сопровождение путешественников: автоматическая страховка от возможных дорожных неудобств (задержка/отмена авиарейса, задержка багажа, непреднамеренный отказ в посадке, пропуск стыковочного рейса и т.д.), возможность срочно получить наличные средства в случае потери или блокировки карты.
- Возможность получать скидки в других служебных компаниях при использовании премиальных карт платежных систем (например, Visa Infinite, American Express Platinum Card и др.).
- Возможность револьверного кредитования по кредитным картам. В таких случаях банк-эмитент дает право на восстановление кредитной линии при условии оплаты задолженности по кредиту, и держателю для восстановления права пользования картой не обязательно ждать окончания периода оплаты всей задолженности, достаточно внести минимальный платеж. Карта вновь начинает действовать, а на остаток задолженности начисляется процент по кредиту*.

* http://www.mastercard.com/ru/personal/ru/findacard/credit_card.html

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ И БИЗНЕСЫ С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ ON-LINE ПРОДАЖ

Примеры компаний: Amazon, Best Buy, Expedia, «Озон», «Утконос» и др.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Бизнес-модель сервисной компании должна гарантировать потребителю, что во всей цепочке не будет сбоев (самая низкая цена на рынке плюс эффективная логистика, чтобы гарантировать приемлемое качество при таких низких ценах, плюс гибкие варианты доставки, удобные потребителю). Достаточно одному элементу этой системы оказаться неадекватным всей модели, и потребители перестанут обращаться к компании, вернувшись к традиционным ритейлерам.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Возможность для потребителя через один онлайн-магазин покупать как можно более широкий ассортимент. Эксклюзивность отношений с потребителем позволяет сервисной компании получать скидки от других поставщиков и существенно ускоряет для потребителя всю процедуру заказа. Уже сегодня Amazon в США продает 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 ее поставщиков.
- Персонализация предложения за счет анализа предыдущих покупок и последовательности просмотра web-страниц клиентами.

Негативные примеры сервиса:

- Вертикальная ответственность внутри компании за весь процесс обработки и обслуживания клиентов вместо горизонтальной кросс-функциональной персональной ответственности за качественное выполнение каждого заказа.
- Ошибки и неотлаженная работа сайта, неточность заказа и расчетов предварительного времени доставки заказа.
- Несоответствие качества заявленного товара качеству доставленного. Некоторые онлайн-магазины, пользуясь тем, что при удаленной покупке «пощупать» товар нельзя, искусственно создают у покупателей завышенные представления о качестве.
- Воровство товаров из заказа самим персоналом отдела доставки (продукты питания и крупные заказы одинакового ассортимента).
- Специфическая для нашей страны проблема — невозможность вернуть не понравившийся потребителю товар в течение определенных законом 14 дней. Курьерская служба Интернет-магазина сознательно не выезжает к разгневанному клиенту и при этом не сообщает адрес своего местонахождения.

Позитивные примеры сервиса:

- Доброжелательная, квалифицированная и имеющая необходимые полномочия телефонная служба клиентского сервиса, которая может скорректировать или отменить заказ, оформить нестандартный заказ или внимательно выслушать жалобу клиента и сделать все, чтобы его заказ был выполнен с надлежащим качеством.
- Доставка товара в указанное клиентом время, при этом форс-мажорные обстоятельства не должны быть препятствием, чтобы в любом случае доставить товар в день, когда клиент его ждет (даже во внеурочное время).
- Call-центр компании, располагающий контактной информацией о клиенте на случай разрыва связи в моменты переключения его между отделами, готовый сам перезвонить клиенту.

* Кокшаров А. От «семерки» к «двадцатке» // Эксперт. — 2008. — 24 нояб. — №46 (635)

- Персонализация каждого клиента и автоматический анализ его покупок и последовательности просмотра страниц сайта, что дает возможность сделать клиенту встречное и персонализированное предложение. Ни одна классическая розничная сеть не имеет таких возможностей для персонализации своего предложения, как on-line магазины, где можно автоматически и мгновенно проанализировать предыдущие покупки клиента и сразу же загрузить рекламные предложения по наиболее часто заказываемым им товарам. На товары-маркеры (которые часто фигурируют в заказе клиента) онлайн-магазин может дать клиенту персональную скидку, которая подтвердит, что пользование этим сервисом продолжает оставаться для клиента наиболее выгодным.

МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ

Примеры компаний: МТС, «ВымпелКом», «МегаФон», Tele 2

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Качественная связь в любой географической точке, которая указана как зона уверенного приема.
- Четко работающая система биллинга, которая не допускает обсчета потребителей.
- Широкая линейка тарифных планов и возможность выбрать под свои потребности оптимальную комбинацию услуг (при этом цены за подобные услуги не должны слишком отличаться от цен на такие же услуги конкурентов). Поскольку пока в нашей стране не реализована возможность сохранения номера при смене оператора, оператор не должен выставлять завышенную цену на том основании, что большинство абонентов не изменят свой номер и все равно будут платить.
- Круглосуточно работающий call-центр, который может ответить на все вопросы клиента, а также оперативно помочь настроить новые услуги.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Предоставление клиенту конвергентной услуги связи (телефонная местная связь, дальняя связь, видеоконференции, Интернет, телевидение, VoD и так далее) через один счет и технологическую платформу.

Негативные примеры сервиса:

- «Падение» сетей и молчание компании относительно времени восстановления нормальной работы.
- Необоснованное или неясным для клиента образом обоснованное списание средств со счетов, завышенный биллинг, неоказание помощи клиентам в случаях, когда такое списание производится за услуги сторонних организаций, оплачиваемые по мобильному телефону (вплоть до прямого потворства телефонным мошенникам).
- Активное продвижение новых услуг (например, 3G-Интернета) при неготовности сетей обслуживать возросший трафик в заявленных зонах.
- Неквалифицированная работа call-центра, который не способен решить проблемы клиента.

Позитивные примеры сервиса:

- Четкая и бесперебойная работа всех сервисов даже в условиях пиковых нагрузок (от Нового года до ситуаций масштабных аварий, например на Саяно-Шушенской ГЭС).
- Квалифицированная работа персонала call-центра и умение подобрать комбинацию услуг и технических решений под специфические задачи клиента.
- Персональные on-line-кабинеты пользователей, которые позволяют им самостоятельно без участия сотрудников компании менять тарифы, следить за правильнос-

тью биллинга, подключать/отключать услуги.

- Система условного кредитования или обещанных платежей как возможность клиенту чувствовать, что вне зависимости от ситуации компания поддержит его.
- Возможность для клиентов создать тариф под свои потребности (конструктор тарифов).
- Легкий доступ к новым услугам — возможность благодаря специальному программному обеспечению легко настроить новые услуги (от GPRS до MMS).
- Помощь абоненту в работе с его персональной информацией, например хранение на сервере оператора телефонной книжки абонента, что позволяет легко восстановить ее в случае утери телефона.
- Автоматическая система оповещения о состоянии счета и пропущенных звонках.

ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРЫ

Примеры компаний: «КОМСТАР-ОТС», МРК «Связьинвеста», АКАДО, Skylink, Yota

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Обеспечение бесперебойной работы сети согласно заключенным договорам с абонентами (показатели скорости, равномерность пропускного сигнала, состав телевизионных программ).
- Качественная прокладка кабелей, не нарушающая интерьера дома клиента.
- Предоставление качественного оборудования и оперативная замена в случае поломок.
- Высококвалифицированная и оперативная работа call-центра (клиентский сервис и техническая поддержка).
- Постоянный мониторинг цен конкурентов для предоставления актуальных цен своим клиентам (абоненты Интернет-провайдеров в большей мере, чем абоненты мобильной связи, «привязаны» к поставщику услуг — подключенным «кабелем» конкретного провайдера, дорогостоящим модемом, работающим в уникальном частотном диапазоне).

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Предоставление клиенту единой услуги связи через один счет и технологическую платформу.

Негативные примеры сервиса:

- Повсеместное нарушение основополагающих принципов организации широкополосного доступа, предусматривающих постоянное подключение абонента и постоянную величину выделенной абоненту полосы пропускания. Регулярные «падения» сетей и некачественный нестабильный сигнал. Отсутствие разъяснений абонентам причин этого и точных временных рамок, когда будет устранена проблема.
- Бесконечное ожидание при дозвоне в службу клиентского сервиса, особенно в пиковые дни (обычно это начало месяца, когда в службу сервиса звонят с просьбой восстановить обслуживание опоздавшие с очередным платежом абоненты) и обрывы при переключении на другие отделы (например, на технические службы).
- Неквалифицированный персонал служб поддержки.
- Медленная система биллинга, не позволяющая получить доступ к услугам сразу после оплаты.
- Техническая невозможность блокировки контента (от просмотра несовершеннолетними).

Позитивные примеры сервиса:

- Квалифицированная помощь call-центра в настройке компьютеров и телевизоров при подключении, а также при самостоятельном восстановлении/подключении устройств.
- Регулярная рассылка информации о новых возможностях компании, новых услугах, специальных тарифных планах.
- Система условного кредитования или обещанных платежей как средство дать клиенту почувствовать, что компания всегда будет на стороне клиента и обеспечит ему связь.
- Персональные on-line кабинеты пользователей, которые позволяют им самостоятельно, без участия сотрудников компании, менять тарифы, следить за правильностью биллинга, подключать/отключать услуги.

ФИКСИРОВАННАЯ СВЯЗЬ

Примеры компаний: МРК «Связьинвеста» (от «Центртелекома» до «Дальсвязи»), МГТС, локальные операторы.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Услуг фиксированной связи предоставляются абонентам достаточно давно, поэтому технологии и работа всех служб достаточно отработаны.
- Проведенная несколько лет назад кампания по переходу МРК «Связьинвест» и «МГТС» на новую систему тарификации услуг местной фиксированной связи предоставила десяткам миллионам абонентов право выбирать тариф под свои потребности.
- Либерализация рынка дальней связи также позволила клиентам выбирать провайдеров этих услуг.
- Повсеместный переход на цифровые станции позволяет снизить вероятность неточного набора и повышает качество связи.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Фиксированная связь, как рынок, имеет в перспективе серьезные проблемы. Сотовая связь и VoIP через несколько лет приведут фиксированную связь туда, куда электронная почта привела почту обыкновенную. Но операторы фиксированной связи активно используют свою инфраструктуру, квалифицированный персонал и систему продаж, чтобы предлагать миллионам своих абонентам новые услуги.
- Телефонизацию удаленных населенных пунктов сегодня более эффективно проводить по технологиям спутниковой связи. Со снижением стоимости оборудования и отработкой беспроводных технологий 3G, WiMAX, LTE доступ в Интернет через 10 лет, скорее всего, повсеместно будет беспроводным, и лидерство на этом рынке перейдет к операторам конвергентных услуг (которые наиболее активно развивают сегодня операторы мобильной связи).

Негативные примеры сервиса:

- Проблемы со связью на аналоговых станциях.
- Очереди на подключение телефона в новых микрорайонах.
- Медленный ремонт и восстановление связи у конкретных абонентов (после пожара, ремонта и т.д.).

Позитивные примеры сервиса:

- Предоставление абонентам возможности выбирать тарифы и провайдеров дальней связи.
- Четкость биллинга и своевременное выставление счетов.
- Оперативный ремонт и восстановление связи в районах стихийных бедствий и крупных аварий.

АВИАКОМПАНИИ

Примеры компаний: «Аэрофлот», «Трансаэро», S7, Sky Express, Lufthansa, EasyJet, Emirates, Air Berlin/ Germania Express

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Безопасность полетов (по показателю авиапроисшествий на миллион перевезенных пассажиров российская авиация находится на уровне стран Африки).
- Отсутствие системных задержек рейсов благодаря запасному авиационному парку, использованию более надежных и экономичных самолетов.
- Использование воздушных судов, морально более современных и комфортных для пассажира (компоновка салонов, системы климата и кондиционирования, бортовая инфраструктура и т.п.).
- Конкурентоспособные цены, отказ от их завышения на монопольно 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.).
- Качественная перевозка багажа пассажиров находится среди приоритетных задач всего персонала компании.
- 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 полетов и удобное расписание.
- Создание международных альянсов авиаперевозчиков, обеспечение удобных стыковок, единого контроля над движением багажа и тому подобное.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Умение сохранить параметры безопасности полетов и приемлемого качества обслуживания при тотальной ценовой конкуренции (давление low-cost перевозчиков) за счет эффективной эксплуатации воздушных судов и программ снижения издержек.
- Либерализация воздушного пространства (по примеру проекта Open Sky, убравшего в 2008 г. последние ограничения на полеты между Евросоюзом и США, или по примеру действующей с 1992 г. системы равных условий полетов в Евросоюзе).
- Умение на демпинговом рынке сохранить качественный сервис при доступных ценах (как сейчас это удается Singapore Airline, Emirates, Qatar Airways, Virgin).

Негативные примеры сервиса:

- Катастрофы воздушных судов, большую часть которых можно было предотвратить (инвестированием в постоянное обучение летного состава, снижением частоты полетов экипажей и их отдыхом, обеспечением нормальной инфраструктуры для экипажей, выполняющих многочасовые полеты на другие континенты, отбором в службу технической поддержки квалифицированных инженеров, регулярной выплатой заработной платы и т.д.). За большинство авиапроисшествий в России ответственны люди, а не просчеты в проектировании судов. Безответственный подход руководства

авиакомпаний, зачастую заставляющего техников разрешать вылет неисправных воздушных судов. Условия, вынуждающие пилотов работать «на износ», и нарушение инструкций самими пилотами. Все это в итоге приводит к печальной статистике.

- Задержка рейсов и замена бортов с введением в заблуждение пассажиров об истинных причинах. Отсутствие организации питания и размещения в отелях в случае продолжительных задержек. Нежелание авиакомпаний передавать пассажиров конкурентам.
- Наплевательское отношение авиакомпании к поиску пропавшего багажа, безответственность и низкие компенсации за утерянный багаж.
- Продажа билетов в количестве, превышающем количество мест в самолете на данном рейсе.
- Нежелание бортпроводников выполнять персональные запросы пассажиров.

Позитивные примеры сервиса:

- Реальное объяснение причин задержки рейса и полноценная работа по обеспечению комфортного ожидания пассажиров.
- Внимательное и оперативное исполнение персональных запросов пассажиров.

АЭРОПОРТЫ

Примеры компаний: «Домодедово» (Москва), «Шереметьево» (Москва), «Толмачево» (Новосибирск), Changi (Singapore), Pudong (Shanghai), Hartsfield (Atlanta), Heathrow (London), O'Hara (Chicago)

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Современный уровень развития инфраструктуры аэропорта (парковка машины 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, высокопроизводительная система загрузки/выгрузки багажа, парковка для встречающих и т.д.).
- 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.).
- Эффективная система безопасности аэропорта.
- Дружелюбие и профессионализм персонала, который готов помочь пассажиру решить проблемы и оказать посильную помощь. До того момента, когда пассажир сядет кресло самолета, он общается с представителями службы упаковки багажа, регистрации, таможни, пограничной службы, безопасности, посадки, а также с персоналом кафе, бара, магазина беспошлинной 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.
- Качественная и бесперебойная работа информационной системы аэропорта.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- 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 прибавлять к цене авиабилета иногда превышающую ее величину аэропортовых сборов. Таким образом, основным фактором сервиса для

аэропортов будет являться эффективным взаимодействие с авиакомпанией-клиентом по совместному качественному обслуживанию пассажиров.

Негативные примеры сервиса:

- Инфраструктурные ограничения (малое количество стоек регистрации, очереди, малые залы ожидания, неработающие туалеты, посадка и высадка через автобус и т.д.).
- Невозможность в срок добраться до аэропорта из-за пробок, поломок железнодорожных экспрессов, нет цивилизованной парковки и т.д.
- Неразвитость сопутствующих услуг (от баров, магазинов до Интернет-кафе).
- «Совковое» и халатное отношение персонала аэропорта к пассажирам.
- Нерасторопность персонала при транзитной регистрации.

Позитивные примеры сервиса:

- Масштабное инфраструктурное строительство, во главе которого стоит главная мотивация — пассажиру и авиакомпании в аэропорту должно быть удобно!
- Тщательная работа службы безопасности.

АВТОЗАПРАВКИ

Примеры компаний: ЛУКОЙЛ, ТНК-ВР, Neste, Shell

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Первичный фактор формирования и поддержания лояльности потребителей в России к сети АЗК — удовлетворяющее водителей качество топлива, предлагаемого заправкой. Потребители стараются не менять заправки, если уровень качества топлива на привычных им АЗС остается стабильным. Высокое качество дополнительных услуг (магазин, оплата карточкой, заправщики, туалет) не имеет значения, если у водителя есть сомнения в качестве топлива. Качество топлива в России неоднородно из-за различного объема инвестиций в глубину переработки нефти, поэтому остается ключевым фактором конкуренции АЗС. Этот фактор разительно отличает этот тип бизнеса от модели конкуренции на Западе, где достигнуто равно высокое качество топлива. Там конкурируют за счет качества обслуживания, сервисов на АЗС и специальных цен для постоянных потребителей.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- 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 объем заправок), качественным фирменным топливом и обширными дополнительными услугами.

Негативные примеры сервиса:

- Эмпирическое, субъективное наблюдение потребителем ухудшения разгонной динамики автомобиля после заправки — главная причина плохой оценки за качество, вне зависимости от удовлетворенности клиента самим обслуживанием на АЗС.
- Ошибки заправщика при выборе вида топлива.
- Недолив топлива, обман потребителя.
- Невнимательность обслуживающего персонала, отсутствие заправщика на месте.
- Неправильная планировка АЗС, неудобные подъездные пути, очереди.
- Устаревшие топливно-распределительные колонки.
- Отсутствие туалета (особенно актуально на трассах).

- Длительные пересменки при сливе бензовоза, медленное обслуживание на кассе.
- Просроченные продукты в магазине при АЗС, подсовываемые спешащему покупателю.
- Грязь в торговом зале, лужи и сугробы на территории.

Позитивные примеры сервиса:

- Накопительные программы и скидки на объем, скидки выходного дня.
- Быстрые и исполнительные кассиры.
- Наличие заправщика на АЗК. В большинстве случаев потребители прибегают к услугам заправщика, что позволяет им меньше контактировать с загрязненными поверхностями, а также экономить время. Правда, у потребителей должна быть возможность отказаться от его услуг.
- Наличие одноразовых бумажных салфеток или полиэтиленовых перчаток у колонки, а также урны для использованных материалов.
- Возможность бесплатно подкачать шины на АЗК (с таблицей значений давления для разных автомобилей), бесплатная вода для бачка омывателя, недорогой пылесос для салона и магазин автомобильных товаров.
- Полноценное бистро/fast-food с горячей пищей.
- Бесплатная информация о пробках в on-line режиме.
- Бесплатный Wi-Fi выход в Интернет для клиентов.
- Экспресс-оплата картой непосредственно на ТРК — для тех, кто очень спешит.
- Полноценные санитарные услуги: туалет, душевая кабина и т.п.
- Наличие в ассортименте АЗК топлива глубокой переработки. Более широкий ассортимент предполагает большее количество резервуаров и ТРК. Автомобилисты оценивают это как подтверждение готовности компании делать более серьезные капиталовложения и развивать инфраструктуру АЗС.
- Наглядный контроль качества, использование мобильных лабораторий. Раскрытие информации о конфигурации резервуаров и фильтров, о процессе производства того или иного вида топлива на НПЗ, о процедуре контроля при перевозке топлива.

ПРОДУКТОВЫЕ СУПЕРМАРКЕТЫ И ГИПЕРМАРКЕТЫ

Примеры компаний: Auchan, Wal-Mart, X5 Retail Group, «Седьмой Континент», «Лента» и др.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- 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. 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 качества продуктов, часы работы, время на совершение покупки, приветливость и расторопность персонала.
- Напрямую с покупателями общается только часть сотрудников магазинов, выполняющая технические функции. Как правило, «штатного» выполнения этих 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.
- Также на удовлетворенность клиентов влияют инфраструктурные решения: удобство подъезда к магазину, парковка, качество эксплуатации объекта (от уборки до кондиционирования помещений), расположение товарных групп и бесперебойность работы холодильного и расчетного оборудования.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Постоянная конкурентная борьба за снижение издержек приведет к еще 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 ее оплатить автоматически, списав средства с зарегистрированной в сети карты покупателя. Снизятся издержки на кассиров, на услуги инкассации, на сотрудников отдела закупок, и мерчандайзеров, которым система сама будет указывать, где нужно пополнить полки или убрать просроченный товар.
- Наличие столь совершенных автоматизированных систем приведет компании к выходу в on-line и доставке продуктов питания на дом, которая сейчас воспринимается как экзотика.

Негативные примеры сервиса:

- Продажа заведомо некондиционного товара (просроченного, вторично замороженного, сокрытие дефектов от перевозки и т.д.).
- Неоправданно завышенные цены при совершенно обычном качестве товара, но по причине якобы специального сервиса, спорного дизайна, монопольного месторасположения и т.п.
- Увеличение массы товара на развес (от включения в цену веса ставших в последнее время популярными пластиковых поддонов до широко известных еще с советских времен трюков типа наморозки, увлажнения сыпучих товаров и т.п.).
- Сознательное увеличение счета системой при крупных покупках с обширным ассортиментом.
- Низкая санитарная культура персонала и ненадлежащая эксплуатация помещений.
- Проблемы программного обеспечения и задержки в работе кассиров.
- Очереди в отделах, обслуживаемых продавцами.
- Бестолковая навигация внутри торгового зала.
- Предубежденная и агрессивная служба безопасности.

Позитивные примеры сервиса:

- Дисконтные программы для постоянных клиентов.
- Широкий ассортимент, позволяющий осуществить комплексные и целевые закупки.
- Доброжелательный персонал гастрономии, который хорошо разбирается в товаре и может порекомендовать покупателю действительно нужный ему продукт.
- Удобная и продуманная инфраструктура (расположение, подъезд, парковка, тележки, туалет).
- Гибкая система видов оплаты покупок (наличные и все типы карт).
- Бесплатные пакеты для покупок.
- Возможность на базе магазина предложить услуги других провайдеров (терминалы приема платежей, продажи телефонов и аксессуаров, услуги прачечной и т.д.) — экономия времени потребителя.
- Беспрепятственная возможность осуществить возврат приобретенного товара.

БАНКИ

Примеры компаний: «Сбербанк», ВТБ24, «Райффайзен банк», Unicredit, Citibank, «Русский Стандарт»

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Баланс надежных 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 отношению к выбору автозаправок. Для большинства важно убедиться, что банк надежен, а такие критерии, как доходность, разнообразие продуктов, привлекательные условия, качество и разнообразие сервиса, удобство инфраструктуры и др. — вторичны.
- С каждым годом финансовая грамотность населения растет, поэтому свои сбережения потребители не хранят в одном финансовом институте. Для интересующего банк клиента (т.е. имеющего свободные денежные средства) характерна стратегия разделения средств на 3 части: 30—50% средств направляются в банк, выбранный по критерию надежности и получения минимального дохода, компенсирующего инфляцию. 20—30% средств направляются на рискованные инвестиции под управлением профессиональных участников фондового рынка или на вклады с высокими ставками в менее надежных банках, остальные средства направляются на расчетные счета в банки с развитой клиентской инфраструктурой для обеспечения оперативных расходов. Таким образом, государственные банки, несмотря на невысокое качество сервиса и неразвитость инфраструктуры, получают основной объем сбережений. Клиенты такого банка редко общаются с его представителями, посещают банк всего несколько раз в год. Дочерние банки иностранных финансовых корпораций и эффективные российские банки обслуживают оставшиеся сбережения и предоставляют качественный финансовый сервис, удобный в повседневном пользовании.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- 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 удаленные терминалы. Масштабная автоматизация процесса клиентского сервиса — это общемировая тенденция (от банкоматов, способных заменить кассиров, до удаленных терминалов, способных проводить даже самые сложные операции). Численность «полевого» обслуживающего персонала уменьшается, остаются только квалифицированные сотрудники, которые могут вручную провести нужную клиенту сложную операцию, и та часть операционистов, которая необходима, чтобы работать с консервативными пользователями, предпочитающими личное обслуживание.

Негативные примеры сервиса:

- Очереди в банках (несоответствующая количеству клиентов инфраструктура, неразвитость, слабость и низкая производительность автоматизированных систем банка, низкая квалификация обслуживающего персонала, огромное количество инструкций и процессов, требующих согласования).
- Ошибки в проведении операций.
- Отсутствие горизонтальных процессов, когда проблему клиента может контролировать один сотрудник, несмотря на то, что ее решение связано с работой нескольких подразделений.
- Неоднородность качества обслуживания, разный сервис в разных отделениях.
- Некорректность отношений с клиентом, различное поведение сотрудников, отвеча-

- ющих за привлечение клиентов и, например, за работу с должниками.
- Мошенничество сотрудников в отношении клиентов.

Позитивные примеры сервиса:

- Высокая скорость обслуживания клиентов при сохранении качества и надежности, осознаваемая и развиваемая банком как основное конкурентное преимущество.
- Возможность для клиента напрямую, через личное общение или звонок конкретному руководителю, высказать свое неудовлетворение качеством обслуживания, при этом быть уверенным, что его проблема будет точно решена.
- Работающие с клиентами сотрудники могут не только постоянно улыбаться, но и профессионально решать запросы/проблемы клиента.
- Закрепление за конкретным сотрудником функций контроля над решением проблемы клиента (система горизонтальной кросс-функциональной персональной ответственности за качественное выполнение клиентского запроса).
- Персонификация каждого клиента и автоматический анализ его платежей, использованных продуктов для таргетирования предложений в его адрес.

СТРАХОВАНИЕ

Примеры компаний: AIG, РОСНО, «РЕСО-Гарантия», «Ингосстрах», «Росгосстрах»

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Для ведения страхового бизнеса в России главное препятствие состоит в отсутствии культуры страхования у населения. Основой двигателя развития страхования в России — это программы обязательного страхования, как государственные (ОМС, ОСАГО и др.), так и частные (страхование ответственности заемщиков, страхование имущества для целей сделок и др.).
- Недостаточно широкое страховое поле напрямую связано с повышением степени рисков для страховщиков, что ведет к высоким страховым премиям. В такой ситуации ключевым фактором качества страховых услуг является безукоризненность исполнения страховщиком своих обязательств при наступлении риска.
- Существенное влияние (в рамках уже охваченной страхованием аудитории) играют различного рода льготы, такие, как снижение страховой премии на очередной период в случае, если страховое возмещение не было востребовано в предыдущем периоде, льготные периоды продления страховых договоров и т.п.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Рынок движется к консолидации — кризис ликвидирует нежизнеспособных страховщиков, оставляя на рынке крупные компании, риски которых распределяются на большее число страхователей, сроки страхования удлиняются. С развитием экономики объем страховых услуг растет, страховые ставки снижаются как нетто, так и брутто, а компании конкурируют за счет гибких персонализированных продуктов (прежде всего различных специальных страховок) и повышения качества обслуживания.

Негативные примеры сервиса:

- Тотальная система оценки ущерба не в пользу клиента. Во многих случаях — сговор с экспертной организацией. Ограничения для клиентов в части использования назначенных страховщиком (и более дорогостоящих) предприятий по авторемонту, учреждений лечебной базы и т.п.

- Затягивание выплат, максимальное усложнение документирования страхового случая, причем повсеместно обязанность сбора документов возлагается на клиента.
- Отсутствие гибкости в предложении продуктов.
- Некорректность отношений с клиентом, различное поведение сотрудников, отвечающих за привлечение клиентов, за оценку ущерба и выплату возмещения.

Позитивные примеры сервиса:

- Гибкость и скидки при заключении договора и конструктивное отношение при выплатах.
- Система премиальных продуктов, которая позволяет клиенту не тратить время на сбор всех необходимых документов для правильного оформления страховых выплат (за счет услуг специалистов компании).
- Система «финансового супермаркета», получение общей скидки на использование мультипродуктов.

МАГАЗИНЫ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ, ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА, ОДЕЖДЫ И ОБУВИ

Примеры компаний: «Евросеть», Media-Markt, «Эльдорадо», «М-Видео», OBI, «ЭКОНИКА», «Stockman»

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Этот сектор рынка 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. Там, где рынком управляет продавец (особенно это характерно для универсальных магазинов одежды и обуви), ассортимент совершенно разнится, но тоже при сопоставимых ценах.
- Конкурентный рынок предъявляет очень высокие требования к его участникам по качеству обслуживания покупателей торговым персоналом. Это закономерно — ведь при условии, когда «у всех все одинаково» либо «у всех все разное», единственным конкурентным преимуществом является уровень обслуживания.
- Одним из важнейших факторов, по которому потребители четко формируют свое мнение о компании, является гарантийное обслуживание. Наибольшее значение этот фактор приобретает для магазинов, торгующих сложными техническими товарами. Важно и то, что потребители вешают ярлык «плохо», судя о компании в целом зачастую по одному случаю, но произошедшему именно с ними.
- Личное отношение к своим покупателям и персональные коммуникации с ними заставляют клиентов чувствовать, что они не безразличны для этой компании. Одна сторона такой персонализации — это личное обращение к покупателю при совершении им покупки, другая — персональные предложения, которые формируются на основе персональной покупательской истории и анализа предпочтений каждого конкретного покупателя. Но для успешной реализации этой идеи необходима грамотная IT-система, которой под силу выполнение таких задач в масштабах всей сети.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Максимальная автоматизация бизнес-процессов.
- Замена продавцов и консультантов электронными беспроводными терминалами, позволяющими выбирать интересующие покупателя товары путем считывания их кодов с витрины, сравнивать их и делать оптимальный выбор для покупателя на основе заданных покупателем параметров.
- Максимальная персонализация продаж и пост-продажных коммуникаций. Допол-

нительные услуги (например, подробные советы по дизайну вашей конкретной квартиры прямо в магазине).

- Онлайн-версия магазина станет обязательной.

Негативные примеры сервиса:

- Полное отсутствие интереса продавцов к бродящим по магазину с непонимающими глазами покупателям.
- Напротив, назойливость продавцов. Не стоит забывать о личном пространстве человека, внедрение в которое физически (приближение к нему на очень короткое расстояние) или энергетически (внедрение в мыслительно-эмоциональную сферу человека через коммуникации) всегда вызывает защитную реакцию.
- Отсутствие профессионализма продавцов. Это может проявляться в виде незнания теми людьми, которые называются «консультант», каких-либо качественных или потребительских свойств товара, ими же продаваемого, или неумения ими правильно общаться (консультировать) с покупателями.
- Отсутствие или неприемлемый уровень пост-продажного обслуживания — упаковка, доставка, гарантийное обслуживание и т.д.

Позитивные примеры сервиса:

- Грамотное, правильное, не отягощающее покупателя общение со стороны сотрудников магазина.
- Наличие информации о товаре, доступной покупателю в достаточном объеме для того, чтобы принять решение о покупке без участия продавца.
- Дополнительные бесплатные услуги и удобства для покупателя — упаковка, кофе, туалет, гардероб и т.д.
- Создание у покупателей чувства комфорта в магазине: продуманные пути перемещения, цвето-световой комплекс, музыка, кондиционирование воздуха и запахи.
- Конструктивная реакция на жалобы покупателей, превышающая (в положительном смысле) их представления о том, как это обычно делается.
- Персональное обращение к каждому покупателю и формирование именно для него таких предложений, которые ему действительно интересны.

АВТОСАЛОНЫ

Примеры компаний: Rolf, Genser, Major

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Российский рынок, несмотря на падение продаж в кризисные 2008—2009 гг., можно отнести к растущим. Этот рынок насыщается за счет спроса на новые автомобили. Для нашей страны вопрос обновления парка (хотя в России половина автомобилей старше 10 лет) существенно менее актуален, чем простое увеличение количества машин. Поэтому переход к западной модели, когда новые машины замещают старые (да еще и на льготных условиях, как, например, в США и ряде стран западной Европы, где государство даже частично субсидирует покупку нового автомобиля), а автосалоны зарабатывают только на сервисном обслуживании проданных машин, займет еще много лет.
- Продажа машины предполагает участие специалистов многих подразделений компании. От продаж до логистики, от отдела дополнительного оборудования до отдела кредитования и страхования. Все это люди. Поэтому на решение потребителя о выборе салона (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.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Спрос, при котором потребители стояли в очереди за автомобилем, мгновенно спал из-за кризиса, но нужно понимать, что рано или поздно это все равно бы произошло по мере насыщения рынка. 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 приобретен. Поэтому послепродажное обслуживание машин и огромный вторичный рынок машин — вот драйверы прибыли нынешних автосалонов.

Негативные примеры сервиса:

- Сознательное введение покупателя в заблуждение с целью продать выгодный компании автомобиль.
- Соккрытие финансовых проблем автосалона и проблемы с выдачей оплаченных автомобилей потребителям.
- Сознательное игнорирование поломок автомобиля, который находится на гарантии, и завышенные рекомендации по ремонту автомобиля, срок гарантии на который вышел.
- Обман автовладельцев при прохождении ТО — получение денег за работы по обслуживанию автомобиля, когда ставится только отметка в сервисной книжке, а машина на самом деле требуемого технического обслуживания не проходит.

Позитивные примеры сервиса:

- Помощь покупателю в выборе автомобиля под его задачи, а не под планы продаж компании.
- Честность и объективность в диагностике проблем машины.
- Персональные скидки и гибкость предложения, подарки клиентам.
- Профессиональные консультации и рекомендации сотрудников сервисной службы по правильной эксплуатации автомобиля под задачи клиента.
- Регулярный сбор отзывов клиентов о приобретенных автомобилях.

ФАСТ-ФУД

Примеры компаний: McDonald's, Starbucks, Subway, Sbarro, «Постик'с» KFC, «Крошка-Картошка», «Теремок»

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Качественные продукты, комплексная санитарная политика, приемлемые цены, высокая скорость обслуживания, широта сети и удобный график работы, удобные подъезды и парковка, расположение точек, четкость и исполнительность персонала.
- Высокопроизводительное оборудование, единая автоматизированная система от заказа до выхода продукта.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Еще 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.).

Негативные примеры сервиса:

- Отравления клиентов, сознательное использование некондиционных продуктов.
- Низкая скорость, ошибки в заказах, сознательное уменьшение порций, обсчет

со стороны кассиров.

- Плохая эксплуатация объектов общепита, антисанитария в туалете, отсутствие регулярной уборки помещений, несвоевременная замена фильтров в системе кондиционирования, использование сломанного или испорченного оборудования (стулья, столы, потертости стен и т.д.).

Позитивные примеры сервиса:

- Феноменальная скорость обслуживания и единое качество во всей сети (McDonald's).
- Возможность в рамках цены меню немного изменить выход продукта согласно персональным запросам клиента (если это не повлияет на скорость и качество обслуживания других клиентов).

СЕТЕВЫЕ РЕСТОРАНЫ И КАФЕ

Примеры компаний: Patio Pizza, Il Patio, «Планета суши», «Кофе-Хаус», «Шоколадница», Mi Piace, «Гудман», «Чайхона №1», «Якитория»

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Основные посетители сетевых ресторанов – это средний класс и молодежь, которые выбирают места для встреч и приятного времяпровождения. Кризис практически отсекает 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 конкурентоспособности 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.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Региональная экспансия потребует поддерживать единый стандарт обслуживания во всех точках сети. Принципиально важно, чтобы потенциальные клиенты заранее понимали, что их ждет в любой розничной точке сети.
- 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.

Негативные примеры сервиса:

- Некачественные продукты.
- Медленное обслуживание, игнорирование посетителей, неточности в заказах, обсчет, сознательное уменьшение порций, негибкость к просьбам клиентов о незначительной модификации блюд.
- Некачественная эксплуатация объектов.

Позитивные примеры сервиса:

- Персональные отношения обслуживающего персонала с постоянными клиентами. Например, персонал, способный запоминать предпочтения клиентов и давать рекомендации клиентам согласно их предпочтениям.

ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ МАГАЗИНЫ И РЕСТОРАНЫ

Примеры компаний: Mercury, ЦУМ, Hugo Boss, «Глобус Гурме», The Most, «Пушкин», «Рай», Soho Rooms

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- До кризиса 2008—2009 гг. в России было более 200 000 человек с состоянием более \$1 млн. Это значительная аудитория потребителей со специфическими запросами.
- В эксклюзивные магазины и рестораны эти люди ходят, чтобы подчеркнуть свой статус. Если они хотят сэкономить, то покупки осуществляет обслуживающий их персонал.
- Большинство из рациональных потребителей люксовых услуг предпочитают делать покупки за границей.
- Главное в их выборе в России — это элитарность брендов и статус места, его непубличность, удобное время работы и месторасположение, превосходное качество, широкий ассортимент и ненавязчивый персонал, который может квалифицированно рассказать и провести сравнение товаров/услуг, предложив эксклюзивное решение согласно пожеланиям клиента.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Расширение ассортимента luxury-товаров и эксклюзивных услуг и активная региональная экспансия.

Негативные примеры сервиса:

- Несоответствие поведения сотрудников представлениям клиентов.
- Невнимание к деталям и мелочам (retail in detail), к которым клиентура этой сферы услуг особенно требовательна.
- Стандартизация услуг и подходов.

Позитивные примеры сервиса:

- Непрерывное изменение среды предоставления услуги при неизменном высоком качестве самой услуги.
- «Больше, чем ожидается» — понимание истинных мотивирующих факторов клиента и предоставление для него действительно необходимых ему сервисов.

МЕДИЦИНСКИЕ И КОСМЕТИЧЕСКИЕ СЛУГИ

Примеры компаний: НЦ сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева РАМН, МНТК «Микрохирургия глаза», «ДентаВита», «Мастер-дент», «Персона», МОНЕ.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Технологии важны в этом бизнесе, но более важны сами сотрудники-профессионалы. Именно от их квалификации зависит предварительная диагностика пациента, направление на определенные виды анализов, решение о методике воздействия.
- Клиенты, получившие профессиональное обслуживание, как правило, становятся постоянными лояльными клиентами, но привязаны не столько к компании, сколько к конкретным специалистам (будь то кардиолог или парикмахер). В этой сфере услуг очень характерна ситуация, когда клиенты рекомендуют другим людям обращаться с такими же проблемами к проверенным поставщикам соответствующей услуги.
- 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 для

гарантии поступления клиентов, которые, как уже сказано, становятся их личными клиентами. При достаточной собственной клиентуре такой сотрудник легко покинет компанию. Поэтому важно создавать для такого персонала справедливую систему распределения прибыли, вплоть до партнерства.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Усиление крупных участников рынка, которые могут предложить весь комплекс услуг и дать общую скидку постоянным и лояльным клиентам.
- Применение современных технологий диагностики и моделирования (от компьютерной томографии до моделирования прически).
- Использование автоматизированной диагностики и удаленных online-консультаций в медицине.

Негативные примеры сервиса:

- Полная коммерциализация медицинских услуг, причем на основании процедуры, а не результата (выздоровления). Это не только делает достижение конечного результата невыгодным, но и противоречит клятве Гиппократова. Зачастую это приводит даже к постановке несуществующих диагнозов и дорогостоящему лечению болезней, которых нет.
- Ошибки в диагностике и выбор неверного пути лечения.
- Халатное отношение к санитарному регламенту.

Позитивные примеры сервиса:

- Правильность диагностики, полное раскрытие пациенту состояния и прогноза, предложение вариантов лечения на выбор.
- Взятие и обработка анализов оплачиваются по себестоимости, поскольку они нужны не пациенту, а врачу для правильного диагноза.
- Выбор методики лечения определяется консилиумом и многофакторным анализом состояния пациента и последствий лечения.

ОБРАЗОВАНИЕ

Примеры компаний: ГУ-ВШЭ, «Сколково», Ломоносовская школа, АНХ при Правительстве РФ и т.д.

Ключевые факторы качественного сервиса в настоящее время:

- Бизнес-процесс в этой подотрасли услуг очень прост: передача информации от носителя знаний к слушателям. Поэтому все зависит от преподавателя, и только его профессионализмом определяется качество образовательных услуг. Поэтому ключевым фактором качества является поиск и удержание преподавателей-практиков, которые умеют системно рассказывать и объяснять предмет согласно уровню подготовки группы. Такие преподаватели сами разработают программу и определят методику обучения. Как вы думаете, почему лучшие бизнес-школы мира охотятся за Нобелевскими лауреатами?
- Лучшие преподаватели притягивают лучших студентов. Эти студенты, в свою очередь, несут своим профессионализмом знамя *alma mater*, и их дальнейшее трудоустройство и профессиональная карьера являются проекцией качества обучения. Новые студенты идут туда, где лучшая система обучения, созданная преподавателями-звездами.
- Еще один важный фактор — современная методология учебного процесса и материально-техническая база обучения. Речь идет не только об оборудовании, позволяющем реализовать удаленное обучение, современные методы организации учебного процесса (такие, как, например, *Living Cases*). Во многих случаях обучение

включает исследовательскую работу, которая невозможна без соответствующей научно-технической базы.

Ключевые факторы качественного сервиса через 10 лет:

- Умение школы обучать не тому, что сейчас востребовано, а тому, что будет востребовано, предвидеть тренды будущего развития.
- Постдипломное образование и текущее повышение квалификации будут еще более востребованы, поскольку актуальная база знаний, особенно в технологических секторах, сегодня обновляется очень быстро.
- Существенно повысится доля и роль дистанционного обучения, в повседневную практику войдет дистанционное привлечение преподавателей, лекторов.

Негативные примеры сервиса:

- Неравномерность качества обучения (преподаватели-звезды и банальные курсы).
- Ориентация на продажу «лекций», а не знаний и практических навыков.
- Полная коммерциализация обучения, отсутствие системы материальной поддержки, отсутствие системы грантов и стипендий (на фоне неразвитой системы кредитов на образование).
- Отсутствие объективных критериев оценки качества обучения, противоречие между декларируемым качеством обучения и скромными отзывами студентов, окончивших учебное заведение.

Позитивные примеры сервиса:

- Привлечение преподавателей-практиков, уникальность и системность даваемых знаний и их практическая применимость.
- Создание атмосферы сотрудничества между учениками и построение горизонтальных связей, формирование социальных сетей из числа студентов и выпускников.
- Наличие эффективной обратной связи, контроля качества учебного процесса — от оперативной смены акцентов внутри курса до смены самого преподавателя.
- Организация «конструктора курсов», когда слушатель может выбирать отдельные курсы.