

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет»

Ясенок С.Н., Семченко И.В.

**Организация обслуживания потребителей**

Конспект лекций

Белгород 2021

# ТЕМА 1. Основы системы обслуживания

## Цели и задачи изучения темы:

1. Рассмотреть основные понятия «Организации обслуживания».
2. Изучить факторы, влияющие на работу с потребителем.
3. Исследовать организацию процесса обслуживания на сервисном предприятии.

### *1.1. Предмет и основные понятия «Организации обслуживания»*

Обслуживание – нематериальный процесс выполнения обязательств одной стороны перед другой, как связанный, так и несвязанный с физическим продуктом, не затрагивающий права собственности.

Сервисная деятельность – это активность людей, вступающих в специфические взаимодействия по реализации общественных, групповых и индивидуальных услуг [1].

Сервисное обслуживание клиентов – это комплекс работ, выполняемых службой изготовителя и сервисного обслуживания организации с целью социально-экономической удовлетворенности покупателя и обеспечения правовой защищенности, в результате приобретенного им товара.

Основная задача организации обслуживания потребителей – это разработка и введение рациональных форм и методов обслуживания. Рационально предоставить процесс обслуживания, полнее удовлетворить все восходящие потребности в товаре и одновременно улучшить использование предметов труда, его средств в процессе предоставления услуги всегда непросто – для этого понадобятся серьезные теоретические исследования [2].

Главной задачей предприятий сферы сервиса является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объектов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества и культуры обслуживания.

Характерной особенностью предприятий и организаций сферы сервиса является взаимодополняющее сочетание процессов производства услуги и обслуживания населения.

Таким образом, организация обслуживания потребителей – это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении ее эффективности.

Следует отметить, что процессы производства услуг и обслуживания населения тесно связаны между собой и в значительной мере обуславливают друг друга.

Четкая и правильная организация производства услуг создает условия для рациональной и эффективной организации обслуживания населения. В свою очередь успешная работа производственных звеньев предприятий во многом зависит от уровня обслуживания населения.

Чем лучше организовано обслуживание, тем охотнее и регулярнее заказчик обращается к услугам данного предприятия, а это одно из

важнейших условий, обеспечивающих возможность рациональной организации процесса производства услуг.

Прибыль, получаемая предприятиями этой сферы, зависит от количества его потребителей. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальное условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие невозможно, т. к. услуги имеют сезонный характер их потребления. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ними.

Среди важнейших социально-экономических проблем существенное место занимают проблемы коренного улучшения работы отраслей сферы обслуживания населения.

Практически, на развитие материального производства в различной степени воздействуют все отрасли сферы обслуживания.

Роль одних связана с обеспечением расширенного воспроизводства рабочей силы посредством повышении образовательного и культурного уровня, укрепления здоровья и развития способностей к труду, других – сбережением и увеличением свободного времени трудящихся.

Процесс обслуживания потребителя является составной частью сферы сервиса.

Под обслуживанием понимается система трудовых операций, полезных действий, различных усилий, которые осуществляют производители сервисного продукта по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему предусмотренные блага и удобства.

Понятие «обслуживание» близко к понятию «услуга». Однако, если последнее сосредотачивается на самой сущности отношений между потребителем и производителем, то обслуживание трактует эти отношения как поэтапный процесс, имеющий свою структуру, приобретающий растянутый по времени характер. Чем больше времени требует обслуживание, тем в большей степени оно осуществляется в режиме пульсации, т.е. происходит с определенной регулярностью контактов производителя с клиентом, например, осуществляется каждый день по будням, раз в неделю, 2 раза в месяц и т.д.

Единовременное обслуживание может длиться от нескольких минут (продажа товара) до нескольких дней, месяцев (туристское обслуживание, медицинское наблюдение больного в стационаре и др.). Если обслуживание конкретным производителем одного и того же потребителя растянуто на более длительный срок – от нескольких месяцев до нескольких лет, оно, скорее всего, осуществляется периодически – контактирования между производителями и потребителями имеют место через равные промежутки времени. Такие временные промежутки могут быть различными и осуществляться в недельном, месячном или годовом режиме.

К основным задачам сервиса относятся.

1. Консультирование покупателей перед приобретением товара, позволяющее им сделать правильный выбор.

2. Передача необходимой документации, позволяющей специалистам покупателя должным образом выполнять свои функции.

3. Предпродажная подготовка изделия.

4. Подготовка изделия к продаже и демонстрация его покупателю.

5. Помощь службе маркетинга предприятия в анализе и оценке рынков, покупателей и товара.

6. Формирование постоянной клиентской базы по принципу: «вы покупаете наш товар и используете его – мы делаем все остальное» [4].

Значимость предоставления торговых услуг состоит в том, что:

- платные услуги приносят их продавцу прямую прибыль;

- сокращении затрат времени на приобретение и использование товаров;

- увеличении потребительской стоимости товара;

- повышении культуры торговли;

- привлечении покупателей в магазин, что способствует увеличению товарооборота;

- создании новых резервов повышения производительности труда торговых работников;

Таким образом, организация обслуживания потребителей – это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организационной деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении ее эффективности.

Предметом изучения в данной системе служат взаимоотношения, которые складываются между предприятиями сферы сервиса и потребителями услуг в связи с их предоставлением.

Следует отметить, что процессы производства услуг и обслуживания населения тесно связаны между собой и в значительной мере обуславливают друг друга.

Четкая и правильная организация производства услуг создает условия для рациональной и эффективной организации обслуживания населения.

В свою очередь успешная работа производственных звеньев предприятий во многом зависит от уровня обслуживания населения.

Чем лучше организовано обслуживание, тем охотнее и регулярнее заказчик обращается к услугам данного предприятия – а это одно из важнейших условий, обеспечивающих возможность рациональной организации процесса производства услуг, и в целом условия, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий сферы сервиса.

Прибыль, получаемая предприятиями этой сферы, зависит от количества его потребителей. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальное условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие невозможно, т. к. услуги имеют сезонный характер их потребления. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ним.

Основные понятия качества, качество обслуживания потребителей.

1. Качество определяется как «совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные или предполагаемые потребности» (Международный стандарт ИСО 8402).

2. Качество обслуживания потребителей – это интегральный показатель, охватывающий совокупность логистических параметров (срок доставки, количество выполненных заказов, длительность цикла обслуживания, время ожидания постановки заказа на исполнение и т. п.).

Стандарты обслуживания потребителей, сертификация систем обслуживания

Стандартизация – это деятельность по унификации планов, процессов, систем планирования, систем обмена данными, документооборота, грузовых единиц, торговой и транспортной упаковки продукции.

Основные понятия цикла обслуживания.

1. Теория циклов – системная теория, исследующая закономерности в формировании структуры циклов в процессах «жизни» различного типа систем. Цикл обслуживания потребителя — повторяющийся законченный замкнутый процесс, переводящий цель (удовлетворение потребности потребителя) в определенный результат (продукцию, предмет и объект) удовлетворения потребности.

2. Поступление и обработка заказа потребителя

Функционирование логистических систем направлено на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей. Продукцией логистической системы предприятия является исполнение заказов потребителей.

Заказ является информационной единицей логистических операций. В общем случае он представляет собой бланк, проходящий все стадии процесса обслуживания потребителей. Заказ, как правило, объединяет в себе все документы, связанные с отдельной сделкой (договором, контрактом).

3. Оценка уровня обслуживания

Базовый уровень обслуживания – это тот минимальный уровень логистической поддержки, который предоставляется всем без исключения потребителям.

Надежность в логистике – способность поддерживать запланированный уровень доступности запасов и функциональности операции. Система оценки качества обслуживания объединяет:

4. Реинжиниринг процесса обслуживания потребителя.

Реинжиниринг процесса обслуживания потребителя включает в себя:

- пересмотр и реконструкцию процессов выполнения заказов в целях улучшения показателей системы обслуживания;

- разработку системы обслуживания по процессам создания добавленной ценности для потребителя.

Главная задача организации обслуживания населения – это разработка и внедрение рациональных форм и методов обслуживания. Рационально организовать процесс обслуживания, полнее удовлетворить все

возрастающие потребности в услугах и одновременно улучшить использование предметов труда, его средств в процессе оказания услуг всегда непросто – для этого требуются серьезные теоретические исследования.

Как и любому виду трудовой деятельности, обслуживанию потребителя присущи определенные принципы организации. Среди них можно выделить:

- более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;
- максимальное приближение услуг к потребителю;
- повышение внимания к заказчику, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;
- создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;
- доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

Реализация этих принципов на практике предполагает осуществление комплекса мероприятий, направленных на решение следующих вопросов.

1. Увеличение объема реализации услуг и расширение номенклатуры оказываемых услуг.
2. Улучшение качества исполнения заказа.
3. Улучшение качества обслуживания заказчиков за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания.
4. Повышение культуры обслуживания.
5. Совершенствование ценообразования услуг.

Повышение эффективности обслуживания достигается за счет проведения систематической работы в следующих направлениях.

1. Внедрение прогрессивных форм обслуживания.
2. Рациональное размещение подразделений предприятий, осуществляющих прием и выдачу заказов.
3. Установление наиболее удобного режима работы предприятий и их подразделений, непосредственно оказывающих услуги населению.
4. Соблюдение сроков исполнения заказов.
5. Повышение культуры обслуживания.

Предоставление услуги – это деятельность исполнителя услуги, необходимая для обеспечения выполнения услуги. Предоставление услуги делится на отдельные этапы: обеспечение необходимыми ресурсами, технологический процесс исполнения, контроль и оценка, процесс обслуживания. Услуги неотделимы от потребителей и исполнителей.

Жизненный цикл услуги подразделяется на несколько этапов:

- 1) предоставление информации по услугам, предлагаемым потребителям;
- 2) принятие заказа на услугу;
- 3) исполнение услуги;
- 4) контроль качества исполнения услуги;

5) выдача заказа потребителю.

Отдельные элементы процесса взаимодействия между контактным персоналом фирмы и потребителями (этапы) в момент производства и потребления услуги называют точками соприкосновения. Именно в точках соприкосновения клиент оценивает работу контактного персонала, а также получаемую сумму выгод или потерь. В точках соприкосновения подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей.

В ходе обслуживания производитель, обслуживающий конкретного потребителя, и сам потребитель взаимодействуют в рамках определенной контактной зоны (месте предоставления услуг, где работник взаимодействует с клиентами), которая в разных видах сервиса и на разных предприятиях неодинаково организована, имеет разные масштабы, действует в различной обстановке. Так, во многих случаях работник контактной зоны и потребитель сидят в помещении офиса фирмы по разные стороны служебного стола. Существуют виды услуг, в рамках которых контактная зона ограничена пространством служебного помещения. В этом случае работник стоит перед потребителями или двигается между ними, предлагая свои услуги: преподаватель в аудитории, стюардесса в салоне авиалайнера и др. Во всех этих случаях расстояние между производителем и потребителем услуги в среднем должно варьироваться в диапазоне от 1 м до 70 см.

Вместе с тем значительная часть личных услуг оказывается в пространстве предельно сжатой контактной зоны, когда работник подходит вплотную к клиенту. Это происходит в процессе реализации парикмахерских, косметических, банных услуг, ресторанного, медицинского, санаторно-оздоровительного, культурно-валеологического обслуживания и т.п. Потребитель услуг при этом может стоять (процедура осмотра больного доктором), сидеть (посетитель ресторана, которого обслуживает официант) или лежать (отдыхающий санатория, которому делает массаж медсестра).

Во всех перечисленных случаях работник, производящий услугу, должен овладеть профессиональными навыками работы с клиентом в непосредственной близости от него. Услуга направлена на удовлетворение наиболее тонких и специфических (витально-рекреационных, косметических, индивидуально-вкусовых или интимных) потребностей человека.

### **1.2. Факторы, влияющие на работу с потребителем**

Существует определенный ряд факторов, влияющих на работу с потребителем.

Первый – это противоречия между интересами предприятий, оказывающих услуги, и их потребителями.

Негативное восприятие предприятия сферы сервиса потребителем обуславливается следующими показателями:

- поиск предприятия, где можно получить необходимую услугу;
- время, когда услуга будет оказана;

- время работы предприятий сферы сервиса совпадает с временем работы потребителя;
- время приема, выдачи и выполнения заказа – продолжительное;
- сомнение потребителя в качестве услуг предприятия, в которое он обратился;
- расходы, связанные с услугой, велики и несвоевременны.

Второй – это причины, препятствующие обращению потребителей в предприятия сферы сервиса:

1. до посещения предприятия это:
  - отсутствие информации о нем;
  - отсутствие или недостаток денежных средств для получения услуги;
  - отрицательное восприятие затрат времени, связанных с поездкой, оформлением, ожиданием выполнения услуги;
  - возможность выполнения этих работ самостоятельно;
2. во время посещения предприятия:
  - невнимательное отношение работников к потребителю;
  - недоверие клиента к услугам и ценам на них;
  - трудность определения местоположения предприятия;
  - неэстетичный внешний вид предприятия сферы сервиса;
  - неопрятный внешний вид работников;
  - нарушение технологии выполнения услуги;
  - отсутствие удобств во время ожидания выполнения или оказания услуги;
  - несоблюдение сроков выполнения заказа;
  - отсутствие гарантий;
3. после посещения предприятия:
  - неполное или незаконченное выполнение заказа
  - некачественное оказание услуги или выполнение работы, в том числе обнаруженное со временем;
  - несоответствие окончательной стоимости заказа по сравнению с первоначальной.

Третий – это непосредственное отношение к работе с потребителем.

Прежде всего, необходимо привыкнуть к тому, что потребителя нужно завоевать. Многие предприятия сферы услуг не придают должного значения процессу обслуживания, игнорируют опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

Четвертый – это различие субъективных требований потребителя к качеству услуг и обслуживания.

Например, один потребитель хочет получить услугу на предприятии с высоким уровнем обслуживания и технологией оказания услуги, при этом он готов за это платить, другой может пренебречь многими условностями, лишь бы услуга была оказана, выполнена качественно и по возможности за минимальную цену.

Пятый фактор связан с возможностями и масштабами самого предприятия сферы сервиса.

Так, крупные предприятия обеспечивают конкурентоспособность за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая потребителю высокое качество обслуживания и производства услуг.

Малые предприятия с целью привлечения потребителей стремятся к максимально возможному снижению цен, установлению доверительных отношений с клиентом, гибкому приспособлению к требованиям клиентов, тем самым, обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

С учетом перечисленных факторов можно сформулировать основные цели работы с потребителем:

- привлечение клиента;
- обеспечение положительного сотрудничества с потребителем;
- закрепление потребителя в качестве постоянного;
- использование потребителя как носителя положительной информации о предприятии.

Идеальное сочетание целей предприятий сферы сервиса по работе с потребителем и требований клиентов обеспечит и той и другой стороне выгоды.

Во многом этому способствует рациональная организация обслуживания потребителей, позволяющая сглаживать противоречия, возникающие между производителем услуг и их потреблением.

### **1.3. Организация процесса обслуживания на сервисном предприятии**

Главная задача организации обслуживания потребителей – это разработка и внедрение рациональных форм и методов обслуживания. Рационально организовать процесс обслуживания, полнее удовлетворить все возрастающие потребности в услугах и одновременно улучшить использование предметов труда, его средств в процессе оказания услуг всегда непросто – для этого требуются серьезные теоретические исследования.

Принципы организации.

- более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;
- максимальное приближение услуг к потребителю;
- повышение внимания к заказчику, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;
- создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;
- доведение услуг до потребителя с меньшими затратами [19, с.155].

Реализация этих принципов на практике предполагает осуществление комплекса мероприятий, направленных на решение следующих вопросов:

1. Увеличение объема реализации услуг и расширение номенклатуры оказываемых услуг.

2. Улучшение качества исполнения заказа.

3. Улучшение качества обслуживания заказчиков за счет внедрения прогрессивных форм обслуживания.

4. Повышение культуры обслуживания.

5. Совершенствование ценообразования услуг.

Повышение эффективности обслуживания достигается за счет проведения систематической работы в следующих направлениях:

1. Внедрение прогрессивных форм обслуживания.

2. Рациональное размещение подразделений предприятий, осуществляющих прием и выдачу заказов.

3. Установление наиболее удобного режима работы предприятий и их подразделений, непосредственно оказывающих услуги населению.

4. Соблюдение сроков исполнения заказов.

5. Повышение культуры обслуживания.

Ниже рассмотрим ряд современных форм, используемых как в разных странах, так и в нашей стране в основном в потребительском сервисе.

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

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

Обслуживание на дому широко применяется при ремонте крупногабаритной техники (стиральные машины, телевизоры, холодильники, крупная мебель и др.). По определенному адресу могут также привозить заказанные блюда предприятия питания (рестораны, кафе). На дому могут обслуживать своих клиентов юристы, врачи и др. Осуществляется такая услуга после заказа потребителя в заранее обговоренное время. Плата взимается после оказания услуги.

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

Самообслуживание позволяет удовлетворить потребителям некоторые свои потребности в бытовых услугах собственными силами. На фабриках-

химчистках, в прачечных за небольшую плату клиенту предоставляется в пользование техническое оборудование для самостоятельной стирки или чистки вещей; в гостиницах проживающим дают возможность самим приготовить чай или кофе

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

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

Особенности системы обслуживания заключаются в следующем:

1. Локальный характер спроса на услуги заставляет размещать предприятия сферы сервиса повсеместно в центре их потребления с учетом конкретных условий и особенностей зон обслуживания.

2. Принципами рационального расположения предприятий на территории являются: максимальное приближение к потребителям услуг, достижение минимальных затрат производственных ресурсов на оказание услуг.

3. Режим работы – регламентированное время функционирования предприятия: количество рабочих мест в неделю, число и продолжительность смен, перерывы на обед и между сменами.

Режим работы предприятий, занятых оказанием услуг, должно отвечать трем основным требованиям: создавать удобство заказчикам при пользовании услугами, способствовать достижению экономической эффективности деятельности предприятий, обеспечить оптимальный режим труда и отдыха работников сферы сервиса.

Соблюдение предприятиями сферы сервиса сроков исполнения заказов. Своевременное выполнение заказа ликвидирует потери времени заказчика на дополнительное посещение предприятия. С целью соблюдения сроков выполнения заказов необходимо, в первую очередь, предоставлять потребителю информацию об этих сроках, в том числе и на срочные услуги. Для избежания потребителем дополнительного посещения предприятия, необходимо сформировать базу данных о клиентах, где фиксировать и хранить информацию о средствах связи с заказчиком, с целью его предупреждения о возможных задержках выполнения заказа или его более раннем завершении.

Обеспечение высокой культуры обслуживания – одна из основных задач всех предприятий сферы быта. Под культурой обслуживания понимается совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников сферы услуг с потребителями. Основные слагаемые культуры обслуживания населения – этика и эстетика обслуживания, реклама услуг. Этика обслуживания – вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам

Эстетика обслуживания – благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия. Компонентами интерьера предприятий сферы сервиса являются: архитектура помещения, цветосветовое, решение, инвентарь, оргоснастка, вспомогательные приспособления.

Реализации сервиса на предприятиях возможно через такие формы как: абонементное обслуживание, бесконтактное обслуживание, обслуживание на дому, прием заказов по месту работы, самообслуживание, выездное обслуживание, комбинированная (комплексная) форма обслуживания.

Процесс обслуживания можно условно разделить на 3 этапа:

- 1) сбор информации о клиенте и презентация услуги;
- 2) принятие решения, работа с сомнениями клиента;
- 3) завершение сделки.

Первая стадия является самой важной для заключения сделки. Клиент впервые посетил предприятие сервиса. У него имеется определенная установка (внутреннее состояние готовности) на получение той или иной услуги. Назовем эту установку «представлением об услуге». Данное представление может быть конкретным, а может быть расплывчатым. Ведь лишь 20 % посетителей точно знают, что им нужно купить, остальные 80 % находятся в менее определенных состояниях: «Чего-то хочется, но не знаю, чего точно».

Необходимо собрать максимально полную информацию о потребностях клиента в процессе деловой беседы, установить доверительный контакт. Рекомендуется использовать методы наблюдения, активного слушания в процессе общения, специальные вопросы.

Специфика невербального общения

Известно, что словесное общение в нашей жизни занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств. Невербальным поведением управляют в основном бессознательные процессы, частью которых являются привычки, автоматические действия. Поэтому для опытного заинтересованного наблюдателя движения тела поставляют важнейшую информацию. Для специалиста сферы услуг необходимы знания для расшифровки невербального сообщения и выбора эффективной тактики обслуживания.

Язык тела разнообразен, каждое движение имеет свое значение, несет для окружающих определенное «послание». Выделяют несколько невербальных каналов, по которым собеседники обмениваются информацией:

- пространство
- мимика
- взгляд
- телесные движения.

Расстояние между двумя людьми, вступающими в общение, принято называть дистанцией. Каждый человек ощущает пространство вокруг себя как свое собственное, неприкосновенное. Оно может быть представлено в виде кокона. Размеры кокона и, соответственно, дистанции индивидуальны. Если кто-то их нарушает, человек чувствует себя дискомфортно и стремится выпроводить нарушителя за пределы «своей» территории.

Обычно уверенные, контактные люди спокойно общаются на близкой дистанции. Замкнутые, «проблемные» люди при сокращении дистанции ощущают дополнительное напряжение, выбирают более длинную дистанцию. Выделяют 4 типа расстояния для общения:

- интимное (от непосредственного физического контакта до 40–45 см);
- личное (от 45 до 120 см), оптимальное для ведения переговоров, если с клиентом уже установлен контакт;
- социальное (120 до 260 см), оптимальное для начала официальных переговоров, для сохранения статуса;
- публичное (от 260 см), предполагающее общение с группой людей.

Лицо, вернее, выражение лица, является важнейшей составляющей невербального общения. Оно передает не только наши сиюминутные переживания, но и глобальные жизненные установки. Выражение лица может быть серьезно-угрюмое, открытое заинтересованное, сиротливое, деловое, заботливое, пассивное, кокетливое.

Выражения «глаза – зеркало души», «залог верности», «символ жизненной силы» часто соотносятся с психическими состояниями и точно выражают связь между взглядом и внутренними переживаниями. Около 80% чувственных впечатлений человек получает через органы зрения. Глаза являются также важным выразительным органом, они могут приковывать, возбуждать, восхищать, пылать, «убивать» и т.д.

Объекты, вызывающие интерес, приводят к спонтанному расширению зрачков. Это является причиной того, что увеличенные в размерах зрачки кажутся более симпатичными, чем суженные. Этот эффект еще столетия назад был известен итальянским куртизанкам, которые для расширения зрачков закапывали в глаза ядовитый растительный препарат белладонну, что в переводе с итальянского означает «красивая женщина».

В Китае расширение зрачков тоже трактовали как сигнал заинтересованности, поэтому торговцы нефритом носили темные очки, дабы скрыть расширение зрачков при виде наиболее красивых экземпляров. Прежде торговцы нефритом следили за сигналами зрачков и при увеличении зрачков набавляли цену.

Глаза сами по себе не выражают ничего, то или иное впечатление складывается только из-за расширения или сужения зрачков, определенного положения прилегающих частей лица, бровей, век, лба, а также в зависимости от продолжительности взгляда.

Зрительный контакт представляет собой коммуникативный мостик к клиенту. Согласно выражению глаз он свидетельствует о проявлении

внимания и уверенности. Он дает возможность наблюдать за реакцией клиента. Количество взглядов – высший показатель заинтересованности клиента.

Именно взгляд «глаза в глаза» помогает установить доверительные отношения. Но непрерывный визуальный контакт вызывает тревогу, ощущение постоянного контроля. Выражение глаз может быть сочувственным, жестким, вызывающим, глуповатым, смеющимся.

Во внешнем поведении проявляется то многое, что происходит внутри, и эти проявления необходимо уметь распознать. Необходимая информация хранится в жестах и позах клиента. Можно перечислить некоторые из них: открытая поза; закрытая поза; прикосновение к уху; прикрывание рта и почесывание носа; поглаживание подбородка; жесты нетерпения; жесты превосходства.

Специфика вербального общения в работе с клиентом предполагает не только то, что ему говорят, но и то, как это говорят. Чтобы добиться максимального воздействия на «умы и души» клиентов, нужно хорошо владеть собственным голосом. Интонация складывается из нескольких тесно взаимосвязанных составляющих: громкости, тембра, темпа, интонационного ударения и даже пауз.

Выбранная громкость сообщения считается «правильной», если способствует хорошему восприятию переданной информации. «Громогласный» собеседник обычно вызывает желание отодвинуться подальше. «Тихоговорящий» человек воспринимается как неуверенный в себе. С другой стороны, такая манера в сочетании с эмоциональностью и контактностью позволяет создать интимную атмосферу общения.

Значимой характеристикой интонации являются паузы. Эффективное использование пауз позволяет управлять ходом деловых переговоров. Пауза способна придать многозначительность обычному слову, пауза может быть средством давления и манипуляции. Работнику важно умение держать паузу после того, как он задал клиенту вопрос. Люди, не умеющие держать паузу, обычно характеризуются излишней тревожностью, неуверенностью.

Темп речи в какой-то степени отражает темп внутренней жизни человека или темп восприятия конкретной ситуации. Поэтому для работника сервиса важно умение подстроиться под тот темп, который предлагает клиент. Быстрая речь ассоциируется с эмоциональностью и легковесностью. Замедленный темп характеризует человека, стремящегося подчеркнуть собственную значимость и солидность.

Активное слушание. Главная причина состоит в том, что для любого человека наиболее правильными и ценными являются собственные высказывания. Вы можете 10 раз повторить, какой замечательный отдых на туристической базе вы предлагаете, но они не перевесят одного раза, произнесенного покупателем. Профессионально работающий менеджер помогает клиенту самому разобраться в собственных смутных предположениях.

Внимающее поведение предполагает временную сдачу себя клиенту, временную капитуляцию. И тогда можно узнать иную точку зрения, новые идеи и соображения. Открыв для себя другую точку зрения, вы вовсе не обязаны с ней соглашаться. Только внимательно слушая клиента, можно получить необходимую информацию о его интересах, желаниях, вкусах, т.е. провести диагностику клиента и знать, из чего исходит ваш клиент, а затем – действовать.

Хорошее слушание – это квалификация, которая приобретается отчасти естественным путем, но и требует дополнительного обучения или навыка. В процессе коммуникации главная цель – привлечь внимание клиента, возбудить его интерес и удержать его внимание как можно дольше.

Специальные вопросы. Получить нужную информацию и управлять ходом беседы помогают правильно поставленные вопросы.

Различают закрытые и открытые вопросы. Первые предполагают ответы «да» или «нет». «Вам помочь?», «Вы будете приобретать услугу?», «Вам нравится эта ткань?». Они не информативны и просто пугают клиента. Вычеркните 90% закрытых вопросов из деловой беседы. Лучше использовать открытые вопросы, которые начинаются со слов «что», «какой», «как», «насколько», «почему» и предполагают получение развернутого ответа. «Как нам лучше оформить договор?», «Какая ткань вам больше нравится?».

Важно в работе использовать альтернативные вопросы, которые предоставляют клиенту два или более вариантов ответа. «Вы будете брать два или три метра ткани?», «Вам удобнее отправиться в пяти или семидневный тур?»

Одним из мощных средств построения контакта является отзеркаливание – повторение мимики, жестикуляции и интонации собеседника. На бессознательном уровне такое повторение воспринимается как послание: «Я думаю и чувствую так же, как и ты».

Повторение жестикуляции – сложное дело, требующее высокого уровня наблюдательности. Настроенность на клиента позволяет прочувствовать его жесты, «превратить» их в естественные, непринужденные. Это позволяет не только наладить с клиентом хороший контакт, но и «вести» его за собой. Если же он старается «ничем себя не выдать» и не демонстрирует никаких жестов, по крайней мере дышит. Присоединение к дыханию является эффективным средством построения глубокого контакта с другим человеком.

Получив определенную информацию об интересах клиента, можно приступать к презентации услуги.

Чтобы эффективно провести презентацию, следует иметь полную информацию о данной услуге, а также универсальные приемы убеждения, которые помогут осветить преимущества данной услуги.

Важно как можно привлекательнее показать образец услуги (товара):

- дать точные характеристики, подчеркнуть его достоинства;
- обеспечить доступ к образцу со всех сторон;

- проводить показ в достаточно быстром темпе, но не торопясь (излишняя медлительность утомляет, а спешка воспринимается клиентом как нежелание уделить ему достаточно внимания);

На принятие решения определенное влияние оказывает целый ряд факторов:

- соответствие товара (услуги) моде и цене;

- разнообразие ассортимента (установлено, что человеку затруднительно одновременно рассматривать более трех предметов из-за сильного рассеивания внимания);

- особенности личности заказчика (бережливость, расточительность), его настроение;

- четкая организация работы предприятия (деловитость, компетентность).

Если посетитель уходит, не сделав заказ, необходимо сохранять спокойствие, не выражать недовольство за якобы напрасно потраченное время на обслуживание. Наоборот, нужно поблагодарить посетителя за то, что пришел, и выразить надежду, что он зайдет еще раз. Когда потребность в услуге усилится, клиент вероятнее всего купит ее там, где ему было комфортнее общаться. Другими словами, проявив любезность по отношению к посетителю, не сделавшему заказ, работник делает потенциальными заказчиками как его самого, так и его друзей.

Третья стадия – завершение сделки. Если вы правильно построили деловую беседу, уделив основное внимание сбору информации о клиенте, если вы построили презентацию услуги в соответствии с его интересами и особенностями, если вы «развеели» все сомнения, вам осталось получить от клиента подтверждение собственного решения о завершении сделки. Это решение зависит от того, насколько полученный товар (услуга) отвечает предъявляемым к нему требованиям. Нет товаров без единого недостатка. Если товар качественный, то он слишком дорогой, а если товар недорогой, то недостаточно качественный. У любого товара всегда есть общий недостаток – за него надо платить. Поэтому необходимо еще раз красочно и коротко описать те преимущества, которые клиент увидел, остановиться на тех недостатках, которые были выявлены, и определить, что же «перевешивает», то есть – подвести итоги.

На завершающей стадии важно свести принятие решения к формальности, не задерживать клиента при окончательном оформлении документации.

Выполненный заказ вручается аккуратно и красиво упакованным. Клиент будет чувствовать большее удовлетворение, если работник грамотно одобрит его приобретение, тем самым подтвердит правильность выбора и желание посетить данное предприятие сервиса еще раз.

## **Вопросы для повторения и закрепления материала**

### **1. Эффективное управление взаимоотношениями с клиентами**

2. Тактика предоставления сервисной услуги
3. Стимулирование решения клиента
4. Индивидуализация потребления сервисных услуг

## **Тема 2. Основы организации обслуживания потребителей**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть этапы процесса обслуживания.
2. Изучить этапы взаимодействия с клиентом
3. Освоить эффективное управление взаимоотношениями с клиентами
4. Рассмотреть прогрессивные формы обслуживания
5. Ознакомиться с понятием «качество услуги» с позиции потребителя.

### **2.1. Этапы процесса обслуживания**

#### **1. Предпродажное обслуживание.**

Рассмотрим неодинаковую специфику обслуживания, которая обуславливается разным набором услуг на тех или иных этапах взаимодействия продавца и потребителя. Началу обслуживания предшествует период, формирующий готовность к контакту как производителя услуг, так и потребителя. Производитель готов предоставить свои услуги определенного рода и характера, о чем он старается распространить информацию как можно шире. У потребителя также появляется потребность в услуге определенного рода. Он ищет информацию о том, кто и где способен оказать ему подобную услугу. Указанные обстоятельства создают предпосылку для первого контакта потребителя и производителя услуг.

Первый контакт между производителем и потребителем может носить прямой характер либо опосредованный – через технические средства связи. Но во всех случаях он является весьма важным моментом для обеих сторон. По существу в ходе контакта имеет место предпродажное обслуживание. Такое обслуживание предполагает демонстрацию изделия или элементов сервисного продукта потенциальному потребителю, сообщение информации об их качествах, условиях их приобретения и дальнейших видах обслуживания.

В некоторых видах сервиса клиенту предоставляются условия активно включиться в предпродажное обслуживание – в ателье, магазинах одежды и обуви клиент должен иметь возможность примерить приглянувшуюся вещь. На специально устраиваемых дегустациях потребителю дают возможность попробовать продукт, увидеть процесс его приготовления и т. п. Предпродажное обслуживание всегда бесплатно.

Организаторы сервисной деятельности предпродажному обслуживанию придают немалое значение. К информационно-справочному обслуживанию, к демонстрации товаров и продуктов привлекают специально отобранных, подготовленных работников – агентов. Они должны уметь быстро и квалифицированно осуществить все виды предпродажного обслуживания:

предоставить посетителю нужную информацию, продемонстрировать товар или некоторые результаты услуги, убедить его в высоком уровне фирменного сервиса и мотивировать к совершению покупки.

В практике сервисной деятельности данный период, связанный с информационным и демонстрационным обеспечением, тщательно отслеживается и анализируется. Выделяются те показатели, которые приобретают особую важность в планировании, учете и оценке качества предпродажного обслуживания. Это в первую очередь касается показателей, связанных с затратами времени посетителя (потенциального клиента, заказчика), потраченного на ожидание агента из-за очереди, его отсутствия и т. п. Впрочем, отслеживаются и обратные случаи, когда агент ожидает повторного прихода заказчика или его звонка, уведомления.

На подобные предварительные контакты с клиентом производитель услуг может потратить больше времени, чем на его основное обслуживание. С одной стороны, этот объем времени не должен превышать определенные границы, за рамками которых невыгодно продолжать уделять рабочее время данному посетителю. С другой стороны, производитель не может при первых же трудностях отказаться от потенциального заказчика, так как это может снизить объем продаж, негативно отразиться на репутации фирмы.

## **2. Основной процесс обслуживания.**

Многое из того, что характерно для первых контактов с потребителем, остается важным и для основного процесса обслуживания. Вместе с тем этот этап производства услуг приобретает во многом свой, особый характер, определяемый сущностными качествами собственно сервисной деятельности в разных своих направлениях, разновидностях и формах.

Напомним те качества, которые делают процесс обслуживания весьма специфичным, требующим немалого опыта и мастерства. Услуги, которые производитель оказывает во время обслуживания, носят неосязаемый, невещественный характер, хотя их выполнение в большинстве случаев сопровождается использованием сырья, вещей, техники или специального оборудования. Так, продавец предлагает покупателю приобрести мебель; банковские работники оформляют и выдают заказчику финансовый кредит; портниха шьет платье клиентке; зубной техник ставит пломбу на больной зуб пациента и т. п. После завершения обслуживания каждый из потребителей сможет оценить работу специалиста, принять или не принять услугу. Во многих сегментах сферы обслуживания услуга полностью оплачивается лишь после признания заказчиком ее хорошего качества.

Строго говоря, отношения между производителем и потребителем концентрируются не вокруг материальных вещей и предметов самих по себе, а вокруг их функционального характера, определенных качеств, в которых потребитель заинтересован. Производители перечисленных выше услуг обязаны:

- исчерпывающим образом информировать потребителя о том, какой перед ним товар;

- быстро, грамотно оформить и выдать банковский кредит;
- сшить новую вещь или починить испорченную;
- излечить больной зуб.

После встречи с продавцом, банковскими работниками, швеей, зубным техником потребитель не становится собственником оказанной услуги, но лишь собственником вещей, денег или обретенного здоровья.

Будучи невещественными, услуги могут потребляться в больших количествах или объемах, но их невозможно складировать, транспортировать, заготавливать впрок, на будущее. Все это еще раз свидетельствует о значимости в сфере обслуживания непосредственных контактов между производителями услуг и их потребителями.

В ходе обслуживания производитель, обслуживающий конкретного потребителя, и сам потребитель взаимодействуют в рамках определенной контактной зоны, которая в разных видах сервиса и на разных предприятиях неодинаково организована, имеет разные масштабы, действует в различной обстановке. Так, во многих случаях работник контактной зоны и потребитель сидят в помещении офиса фирмы по разные стороны служебного стола. Существуют виды услуг, в рамках которых контактная зона ограничена пространством служебного помещения. В этом случае работник стоит перед потребителями или двигается между ними, предлагая свои услуги: преподаватель в аудитории, стюардесса в салоне авиалайнера и др. Во всех этих случаях расстояние между производителем и потребителем услуги в среднем должно варьироваться в диапазоне от 1 м до 70 см.

В процессе банковского или почтового обслуживания, оказания услуг, связанных с приемом предварительных заказов, контактная зона формируется в специальном приемном помещении. На одно рабочее место отводится пространство, равное 3-3,5 м<sup>2</sup>.

Линия контакта между работником сервиса и потребителем разделена деревянной стойкой, на которой установлен прозрачный экран с вырезом для передачи денег и документов. Работник сервиса обслуживает клиентов, сидя по одну сторону экрана, в то время как они потребляют услугу в порядке живой очереди по другую сторону. В этом случае экран выполняет защитную функцию, оберегая нервную систему работника контактной зоны от чрезмерных перегрузок, так как контактная зона ограничена, а поток посетителей приобретает постоянный характер.

Вместе с тем значительная часть личных услуг оказывается в пространстве предельно сжатой контактной зоны, когда работник подходит вплотную к клиенту. Это происходит в процессе реализации парикмахерских, косметических, банных услуг, ресторанного, медицинского, санаторно-оздоровительного, культурно-валеологического обслуживания и т. п. Потребитель услуг при этом может стоять (процедура осмотра больного доктором), сидеть (посетитель ресторана, которого обслуживает официант) или лежать (отдыхающий санатория, которому делает массаж медсестра).

Во всех перечисленных случаях работник, производящий услугу, должен овладеть профессиональными навыками работы с клиентом в непосредственной близости от него. Услуга направлена на удовлетворение наиболее тонких и специфических (витально-рекреационных, косметических, индивидуально-вкусовых или интимных) потребностей человека.

Главные требования к работнику сервиса в этом случае сводятся к следующему: не причинять потребителю услуги неудобства без крайней необходимости, не допускать возникновения у него болезненных или неприятных ощущений, быть обходительным, любезным. Работнику контактной зоны необходимо при любой реакции потребителя (пациента, клиента) сохранять, с одной стороны, доброжелательность, радушие, с другой – тактичность, сдержанность. В видах сервиса с ограниченным пространством контактной зоны многие поведенческие стереотипы персонала и процедуры обслуживания нормированы особенно жестко и детально.

Вместе с тем в сервисе существуют некоторые разновидности услуг и формы обслуживания, в которых контакты между производителями и потребителями могут быть сведены к минимуму. В этом случае работники сервиса создают возможности и условия для самостоятельного потребления клиентом их услуг. Такова специфика некоторых разновидностей услуг связи, информационно-компьютерного обслуживания, гостиничного сервиса. Так, традиция гостиничного сервиса жестко предписывает: клиент не должен видеть работу горничной, администратора на этаже, хотя при этом за клиентом остается право в любое время обратиться к ним в случае необходимости.

Наконец, существует множество видов сервиса, который генерируется без присутствия клиентов, – таковы во многих случаях ремонтно-бытовые услуги, услуги товарных перевозок, целый ряд производственных услуг и др. Производители и потребители услуг контактируют лишь на этапе заказа и после завершения работы. Но в этих случаях клиент должен принять заказ, оплатить его, тем самым, признав услугу осуществленной.

### **3. Постпродажное обслуживание.**

Особый этап обслуживания связан с постпродажным видом обслуживания. Первоначально этот этап стал развиваться в процессе продажи техники и товаров длительного пользования. Он генерировался сервисными филиалами производителя. При этом потребителю организовывалась доставка товара, его монтаж, установка, наладка и регулирование, обеспечение набором комплектующих, техническое обслуживание и эксплуатационный контроль, а также ремонт (текущий, средний, капитальный). В последние годы появилась еще одна разновидность постпродажного обслуживания – утилизация товара, отслужившего свой срок.

Постпродажное обслуживание имеет две разновидности: гарантийное и послегарантийное обслуживание. Гарантийное обслуживание бесплатно и

осуществляется на основе документального поручительства (гарантии) фирмы-производителя товара на выполнение ею в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателей, приобретших этот товар. С гарантийным обслуживанием обычно связаны следующие разновидности услуг:

- расконсервация товара при потребителе; его сборка и запуск;
- проверка, настройка;
- обучение потребителя правильной эксплуатации;
- поставка запасных частей и др.

Гарантийные обязательства сопряжены с некоторыми ограничениями в поведении потребителя по отношению к товару. Так, в гарантийный период запрещается проводить ремонт изделия самому потребителю или посторонним специалистам.

После истечения срока гарантии сервис осуществляется за плату. В целом гарантийный и послегарантийный виды обслуживания предусматривают техническое обслуживание изделия, обеспечение потребителя запасными частями, текущий и капитальный ремонты, принудительную модернизацию, полную утилизацию остатков отслуживших свой срок изделий.

В целом разные виды постпродажного обслуживания, осуществляемые производителями проданного товара, в конечном итоге вызваны необходимостью выживания в условиях усиливающейся конкуренции. Организация постпродажного обслуживания связана с немалыми дополнительными расходами фирмы-производителя. Мировая практика диктует производителю, чтобы он нес ответственность за организацию такого обслуживания не только выпускаемых, но и снятых с производства видов техники и оборудования на протяжении всего срока их службы.

Однако объективно производители через свои сервисные фирмы неизбежно улучшают общеэкономические показатели деятельности предприятия. Чтобы расходы на постпродажное обслуживание не стали разорительными, предприятие вынуждено улучшать качество и надежность своих изделий, снижать их себестоимость. Все это совершенствует экономическое развитие предприятия.

В советский период из обширного арсенала постпродажного обслуживания, который развивался в мировой сервисной практике, отечественная сфера услуг использовала в основном отдельные ее элементы: гарантийный ремонт, замену отдельных частей или используемого изделия целиком и др. Полной системы постпродажного сервиса у нас не было. В настоящее время рыночные отношения и полная хозяйственная самостоятельность предприятий рождают новые возможности для создания такой системы.

Весьма примечательным является и то, что в нынешних условиях постпродажное обслуживание в России начинает распространяться не только

на крупную технику, товары длительного пользования, этот вид обслуживания осваивают мастерские мелкого бытового ремонта и даже производители некоторых личных услуг (зубное протезирование, косметические операции и др.).

## **2.2. Этапы взаимодействия с клиентом**

### **Этап 1. Овладение вниманием клиента.**

На этом этапе необходимо вызвать у него к предлагаемому образцу изделия (услуги) интерес, желание приобрести его (или получить услугу).

Для этого обычно используются рекламные проспекты, наглядное оформление витрины, демонстрация моделей, объявления по местному радио и др. Увидев, что клиент заинтересованно выслушивает доводы о предлагаемой услуге, работнику следует сосредоточить его внимание на ней.

Здесь большое значение имеет умение продавца (приемщика) войти в контакт с посетителем. Установлению контакта способствуют хорошее самочувствие работника, его твердая убежденность в полезности предлагаемой услуги, эмоциональная выразительность речи. Если же речь работника серая и монотонная, ни о каком успешном контакте говорить нельзя.

Продавец услуги должен быть всегда обращен своим лицом к клиентам. Он должен уметь «читать» выражение лиц заказчиков и «по их глазам» судить, насколько они заинтересованы в предлагаемой услуге. При положительном восприятии предлагаемой услуги обычно у клиента появляется улыбка, глаза становятся «живыми», при отрицательном - лицо скучное, глаза «потухшие».

Умение установить контакт с посетителями во многом определяется индивидуально-психологическими особенностями работника, отношением к профессии, чувством профессионального долга. К примеру, опытный продавец (приемщик) по внешнему виду клиента может составить достаточно точное представление об его потребностях и намерениях. Так, одного посетителя интересует, прежде всего, фасон костюма, другого — цена изделия. Одно и то же изделие может интересовать покупателя с различных позиций (качество ткани, качество работы или внешняя отделка).

В этой ситуации показателем профессионального мастерства работника является его умение как можно привлекательнее показать образец изделия (или содержание услуги). Ведь как бы ни был он красноречив, за себя в первую очередь должно говорить именно само изделие или услуга. Посетителю нужно предлагать только то, что, по мнению работника ему может понравиться. Одному клиенту следует не только всесторонне показать образец изделия, но и сопроводить демонстрацию подробным рассказом об его преимуществах по сравнению с аналогичным. Другого — только подвести к витрине, и он сам быстро выберет понравившееся ему изделие. Если посетитель возвращается к осмотру какого-либо образца неоднократно, по всей видимости, он проявляет к нему повышенный интерес. Повысить

интерес к товару способны такие акции, как, например, продажа костюмов любимых героев телесериалов или возможность сфотографироваться в понравившемся костюме с последующим приобретением его со значительной скидкой.

Демонстрируя образец изделия, необходимо:

- подчеркнуть его достоинства, дать точные характеристики, касающиеся качества материала, из которого изготовлен образец;
- обеспечить доступ к осмотру образца со всех сторон, особо одобрив выбор клиента, решившего приобрести именно данный продукт;
- проводить показ в достаточно быстром темпе (излишняя медлительность утомляет заказчика), но и не торопясь (спешка воспринимается клиентом как нежелание работника уделить ему достаточно внимания);
- не навязывать оценку свойств образца (фасон, качество материала, цвет и др.); это по возможности должен сделать сам клиент.

Следует отметить, что некоторые работники контактной зоны, особенно малоопытные, зачастую полностью отождествляют свой вкус со вкусом заказчиков. Но этого делать не следует ни в коем случае, поскольку могут возникнуть непредвиденные осложнения в процессе обслуживания из-за несовпадения вкусов.

## **Этап 2. Стимулирование решения клиента сделать заказ на приобретение данного товара или услуги.**

Здесь работнику следует грамотно обосновать цену изделия, подчеркнуть его качество, отметить соответствие требованиям моды и др. Крайне желательно свою речь с клиентом строить не как монолог, а в виде диалога. Причем этот диалог должен быть интересен, прежде всего, клиенту, а не продавцу. Умение вести заинтересованный и компетентный диалог — это искусство и одновременно нелегкий труд, который необходимо освоить. Например, студенты специальности «социально-культурный сервис и туризм», проходя практику в одном из отелей штата Флорида, первое время уставали не столько от своей непосредственной работы (горничной, официантом, барменом), сколько от постоянной необходимости интересоваться самочувствием, настроением гостя отеля.

Решение клиента сделать заказ, зачастую, обуславливается не одним мотивом, а несколькими, причем, среди них могут быть и противоречивые. В этом случае окончательному решению будет предшествовать борьба мотивов. У разных клиентов принятие решения происходит по-своему: одни делают заказ самостоятельно, другие прибегают к совету персонала предприятия сервиса. Не следует навязывать изделие (услугу) клиенту. Последнее слово при совершении заказа всегда должно принадлежать посетителю. Надо только умело и тактично подвести его к принятию положительного решения.

Поведение клиентов на предприятии сервиса может быть активным и пассивным. В первом случае клиент пришел в ателье с уже готовым решением. Свои желания он выражает обычно четко и ясно, например: «Я хочу заказать костюм такого-то фасона». Во втором случае клиент зачастую

не решается сделать заказ. При этом он нередко спрашивает: «Я не знаю, какой именно костюм мне подойдет. Посоветуйте, пожалуйста». Нередко понять, что именно хочет такой заказчик, можно, задав ему вопрос о цели и назначении изделия, например: «Вы хотите приобрести костюм на каждый день или для особо торжественного случая?». Заинтересованность, вежливость, которая, как известно, очень дорогого стоит, ценится клиентом, поможет не только в выборе определенной услуги, но и оставит приятное впечатление от самого процесса обслуживания.

Бывает, что после разговора с приемщиком (закройщиком) посетитель хочет еще раз посмотреть материал, обсудить фасон. Работнику не следует нервничать. Если он видит, что клиент хочет сделать заказ, но не может никак решиться, следует задать вопрос: «Какой фасон вам больше нравится?» или «Вы предпочитаете синий или серый цвет?». Такой вопрос может ускорить принятие решения заказчиком. Стимулированию решения может способствовать и фраза «Я не могу, к сожалению, решить эту проблему за Вас. Но я думаю, что Ваш безупречный вкус подскажет вам правильное решение».

Если клиент сомневается в целесообразности приобретения услуги, товара, нужно попытаться тактично выяснить у него причину этого колебания. С этой целью можно спросить: «Я чувствую, что Вы не можете решиться на приобретение этого экзотического тура, но давайте поинтересуемся, насколько он востребован нашими постоянными клиентами». Если свои возражения клиент не может изложить ясно, следует убедительными доводами сформировать у него установку на совершение заказа.

Следовательно, работник контактной зоны должен уметь оказать соответствующее психологическое воздействие на посетителя. Надо уточнить желания заказчика, расположить его к себе, помочь советом. Конечно, совет должен быть деликатным, осторожным, не задевать самолюбия клиента.

Иногда посетитель после разговора уходит, не сделав заказ. На это работник должен реагировать спокойно, сдержанно. Продавец (приемщик) не имеет права выражать свое недовольство за якобы напрасно потраченное время на обслуживание. Наоборот, нужно поблагодарить клиента за то, что он пришел на предприятие сервиса, и выразить надежду, что он придет еще не один раз.

Если человек в дальнейшем все же решит сделать заказ, он, вероятнее всего, сделает его именно в этом предприятии сервиса, поскольку здесь с ним были обходительны. Более того, он, возможно, порекомендует своим друзьям и знакомым обращаться в этот магазин (ателье, мастерскую). Другими словами, проявив любезность по отношению к посетителю, не сделавшему заказ, работник делает потенциальными заказчиками как его самого, так и его друзей и знакомых.

### **Этап 3. Завершение процесса обслуживания.**

Не следует задерживать клиента при окончательном оформлении документации. Выполненный заказ вручается аккуратно и красиво

упакованным. Если это туристская поездка, туроператор должен тщательно ознакомить путешественника с особенностями страны, тур в которую он приобрел, обратить внимание клиента на содержание «Памятки туриста».

Клиент будет чувствовать большее удовлетворение, если работник одобрит его приобретение. С этой целью можно сказать такую фразу: «Наша фирма уверена, что приобретенный Вами тур доставит Вам истинное наслаждение». Следует также предложить приобрести и сопутствующие товары. Заканчивая обслуживание, надо также поблагодарить клиента за то, что он воспользовался услугами именно данного предприятия, и выразить надежду, что в дальнейшем он станет постоянным посетителем.

Это столь необходимое для предприятий, предоставляющих сервисные услуги, превращение случайного покупателя в постоянного клиента может произойти только в том случае, если персонал фирмы соответствующим образом подготовлен к постоянной работе по привлечению новых и удержанию старых клиентов.

Лишь 20% покупателей точно знает, что им нужно купить (какой товар/услугу, по какой цене, с какой целью и т.д.), остальные 80% находятся в состоянии, менее определенном: «Чего-то хочется, но не знаю, чего именно», «Вещь хорошая, надо будет подумать» и т.д. От того, насколько эффективно менеджер будет работать с клиентом, зависит, перейдет ли клиент из разряда «потенциальных» покупателей в «реальные».

Общение с настоящим профессионалом всегда оставляет у клиента чувство непринужденной беседы, ощущение того, что к нему отнеслись со вниманием и пониманием. Такие переживания заставляют покупателя воспользоваться услугой именно этой фирмы (пусть даже не в этот раз, а позже). Такой подход позволяет максимально долго сохранять постоянных клиентов и привлекать новых, причем «старые» клиенты выполняют в этом случае роль достоверной и бесплатной рекламы. Отличная работа менеджера создает фирме привлекательный имидж, устойчивую деловую репутацию. На первый взгляд эти качества кажутся неосязаемыми, неуловимыми, однако они имеют определенное денежное выражение.

### **2.3. Эффективное управление взаимоотношениями с клиентами**

У любой фирмы есть клиенты, которые приобретают товар буквально после нескольких фраз. А также клиенты, которые решаются заключить сделку после долгих переговоров, «присматриваясь» и «прикидывая». И, конечно же, есть клиенты, «не дошедшие» до окончательного решения о покупке, так и оставшиеся в разряде - потенциальных.

Каждая сделка имеет свои особенности. Вместе с тем, можно выделить несколько универсальных этапов, характерных для большинства сделок.

Весь процесс заключения сделки можно представить в виде большой горы, на вершине которой и происходит покупка. Условно можно выделить 4

стадии, характеризующиеся применением различных психологических методов и приемов заключения сделки.

Все продавцы хотят, чтобы клиент как можно быстрее принял решение о покупке. На это решение не «сваливается на голову» покупателя «с неба», оно созревает, и лишь потом оформляется в четкое представление: «Хочу модель А по цене Б на фирме В».

Если фирме (продавцу) ориентироваться только на «созревших» клиентов, самостоятельно прошедших путь к горной вершине, и работать только на стадии заключения сделки, то продавец буде иметь дело, только с 20% потенциальных покупателей, а остальные 80% останутся недоступными и вероятнее всего уйдут к конкурентам.

Если же действительно помогать клиенту получить то, что он хочет, но пока не сформулировал, то 80% всех потенциальных клиентов можно превратить в реальных.

Каким же образом этого достигают профессионалы?

Они начинают свой путь к горной вершине вместе с клиентом. Причем важно, что это именно та вершина, к которой стремиться клиент, а не та, к которой интересно идти продавцу.

#### **2.4. Прогрессивные формы обслуживания**

Под формой обслуживания следует понимать определенный способ предоставления услуг, состоящий из набора конкретных сервисных операций и благ для потребителя. В рамках одной и той же разновидности услуг могут быть задействованы разные формы обслуживания, которые вырабатываются для удобства клиентов, для сближения процесса обслуживания с запросами потребителей.

Ранее уже отмечалось, что понятие «обслуживание» хотя и близко по значению к понятию «услуга», трактует отношения между потребителем и производителем как процесс поэтапный, имеющий свою особую структуру и растянутый во времени характер.

Прогрессивные формы обслуживания призваны приближать услугу к потребителю, сокращать тем самым время на ее получение и создавать максимальные удобства для него. К таким формам относятся:

- абонементное обслуживание;
- бесконтактное обслуживание по месту жительства;
- срочное выполнение заказа в присутствии клиента;
- обслуживание с помощью обменного фонда машин и приборов;
- ремонт на дому сложной бытовой техники;
- служба экспресс-ремонта;
- прием заказов по месту работы, по телефону или по почте;
- самообслуживание;
- выездное обслуживание.

Помимо широкой рекламы новых видов услуг и прогрессивных форм обслуживания на предприятиях целесообразно создать маркетинговый отдел

по изучению спроса на те или иные виды изделий (услуг). Не менее двух раз в год должно проводиться анкетирование населения.

Внедрение новых видов услуг и прогрессивных форм обслуживания способствует повышению эффективности работы предприятий. Экономический эффект от внедрения выражается в увеличении прибыли за счет снижения себестоимости услуг (самообслуживание на фабриках химчистки одежды) или роста популярности новых услуг и спроса на них и т. д.

Рассмотрим эти прогрессивные формы обслуживания подробнее.

**Абонементное обслуживание** состоит в том, что заказчик, заключив договор с предприятием сервиса, получает право на оперативное обслуживание, проведение плановых профилактических процедур в течение срока действия договора. Так, абонементное обслуживание телевизоров на дому у клиентов предусматривает плановое проведение два раза в год профилактического осмотра, оперативное устранение неполадок по вызову клиента. При невозможности ремонта телевизора на дому у клиента предприятие обязано доставить его в свои ремонтные мастерские и после ремонта вернуть в удобное для клиента время. Вводится абонементное обслуживание также на банно-прачечных предприятиях, в парикмахерских и др.

**Бесконтактное обслуживание** состоит в следующем. В подъездах жилых домов (общежитии) предприятие сервиса устанавливает контейнеры-накопители. Заказчик складывает в контейнер белье для стирки или одежду для химчистки вместе с заполненной квитанцией. Чистое белье или одежда доставляется на дом заказчику в заранее оговоренное время. Оплата производится при получении заказа.

**Обслуживание с помощью обменных фондов** машин и приборов состоит в том, что владелец неисправной бытовой техники (прибора) получает в обмен уже отремонтированную аналогичную технику (прибор). При этом клиент оплачивает только стоимость ремонта, необходимого для восстановления сдаваемой им техники (прибора). Эта форма обслуживания широко применяется при ремонте часов, электробритв, пылесосов, полотеров, стиральных машин, холодильников и др.

**Обслуживание на дому** широко применяется при ремонте крупногабаритной техники (холодильников, стиральных машин, телевизоров, электро- и СВЧ-плит). Владелец неисправной бытовой техники по телефону или почте делает мастерской заказ на выполнение ремонтных работ. В согласованное с заказчиком время к нему приходит мастер.

Разновидностью этой формы обслуживания является предоставление клиенту на время ремонта его бытовой техники в ателье (мастерской) на условиях проката аналогичной техники. Клиент оплачивает прокат этой техники только за установленный правилами срок ремонта. При нарушении предприятием этого срока заказчик пользуется прокатной техникой бесплатно до получения из ремонта своей. Обслуживание на дому требует от мастера

высокой культуры, особого такта. Мастер должен обязательно представиться и предъявить свое служебное удостоверение. В настоящее время эту форму обслуживания стали применять при ремонте квартир, мебели и др.

Дальнейшим развитием обслуживания на дому является служба экспресс-ремонта (ремонт «сегодня – на сегодня»). Она применяется при ремонте телевизоров и другой бытовой техники. По телефону заказчик связывается с диспетчером службы. Затем машина с механиком, имеющим в запасе практически все необходимое для ремонта современного оборудования, отправляется по адресу заказчика. Чтобы добраться до места, механику отводится не более двух часов. Если он задерживается, клиент имеет право на скидку. Конечно, за скорость заказчик платит несколько дороже, чем в обычном телеателье.

Прием заказов по месту работы осуществляется в комплексном приемном пункте, оборудованном у проходной или на территории предприятия (завода, фабрики). Туда же в заранее обусловленное время привозят выполненные заказы.

**Самообслуживание** позволяет населению удовлетворять свои потребности в бытовых услугах собственными силами. Так, на фабриках-химчистках и в прачечных за определенную плату клиенты получают в пользование машины для самостоятельной стирки белья или чистки одежды. В гостиницах проживающим дают возможность самим приготовить чай или кофе.

**Выездное обслуживание** заключается в предоставлении населению услуг по месту работы или месту жительства специальной бригадой предприятия сервиса. Очень широко эта форма обслуживания применяется для оказания услуг населению в сельской местности, где отсутствуют стационарные предприятия сервиса. Формирование выездных бригад и определение видов предоставляемых услуг производятся с учетом спроса населения, местных условий и особенностей. Практика свидетельствует, что больше всего пользуются спросом парикмахерские услуги, раскрой тканей, мелкий ремонт одежды и обуви, фотографирование, ремонт телерадиоаппаратуры, бытовых машин и приборов.

Выше перечислены лишь наиболее распространенные формы обслуживания в торговле, бытовом и финансовом сервисе. На самом деле их существует гораздо больше. Так, весьма разнообразны формы обслуживания в посреднической деятельности, в оказании медицинских или юридических услуг и т. д. Практика сервиса постоянно умножает эти формы, что вызвано не только конкуренцией, но и необходимостью удовлетворять все более увеличивающиеся общественные запросы.

Помимо широкой рекламы новых видов услуг и прогрессивных форм обслуживания, на предприятиях целесообразно создать маркетинговый отдел по изучению спроса на те или иные виды изделий (услуг). Не менее двух раз в год должно проводиться анкетирование населения.

Маркетинговый отдел также изучает передовой опыт родственных предприятий, проводит дни открытых дверей, конференции заказчиков и т. д. В функции отдела входит и работа по формированию разумных бытовых потребностей населения, повышению культуры потребления бытовых услуг.

Внедрение новых видов услуг и прогрессивных форм обслуживания способствует повышению эффективности работы предприятий. Экономический эффект от внедрения выражается в увеличении прибыли за счет снижения себестоимости услуг (самообслуживание на фабриках химчистки одежды) или роста популярности новых услуг и спроса на них и т. д. Следует отметить, что при сертификации многих услуг показатели времени и качества их выполнения являются основными.

### **2.5. Качество услуги с позиции потребителя.**

Относительное качество.

Для предприятий гостеприимства решающее значение имеет то, что и как потенциальный потребитель принимает за качество на рынке услуг, то есть при рассмотрении понятия «качество» в центре внимания находится личность потребителя.

При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Ожидаемая услуга представляет из себя ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги, рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов), личных желаний потребителя и имиджа производителя. Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого.

Отборочное восприятие означает, что одна и та же услуга воспринимается всеми ее потребителями по-разному, вследствие индивидуальности их характера, интересов, личных качеств, знаний, а также ситуации, в которой происходит потребление услуги. К ситуационным особенностям восприятия качества относится предоставленное в распоряжение время (например, в спешке можно не заметить, а в спокойной обстановке рассмотреть все детали), конкретная обстановка (например, при плохой погоде отдыхающие – клиенты курортных гостиниц начинают обращать внимание на мебель и обстановку номера, у них проявляется повышенный интерес к качеству питания и т.д.).

Восприятие качества может во время потребления приспособливаться к сформировавшимся ожиданиям. Если воспринимаемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель подгоняет восприятие под свои ожидания. Но если воспринимаемая услуга полностью не соответствует ожиданиям, возникает эффект контраста: более высокие ожидания усиливают эффект контраста. Крайний случай неудовлетворения,

как правило, отмечается, если человек уже создал для себя определенный образ и выбирает из того, что ему предложили, только ту информацию, которая входит в рамки этого образа.

Постоянное исправление воспринимаемого происходит, когда потребитель пытается использовать чужой опыт – друзей, коллег по работе, соседей, которым знакома услуга или ее отдельные элементы. В результате укрепляются положительные впечатления, а негативные вытесняются либо наоборот.

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство трех составляющих частей:

- базового качества;
- требуемого качества;
- желаемого качества.

**Базовое (основное) качество** – это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Надеясь обнаружить эти качества, потребитель не считает необходимым говорить о них производителю. Примерами базовых качеств для услуг гостиничного предприятия могут быть:

- наличие чистого постельного белья и полотенец при заселении в гостиницу;
- ежедневная уборка номера горничной;
- гарантии безотказной работы телевизора и другой аппаратуры, имеющейся в номере;
- безошибочные операции при проведении окончательного расчета с гостем за проживание и т.д.

Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

**Требуемое (ожидаемое) качество** – это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем. Примерами требуемых технических характеристик гостиничных услуг являются: наличие коммунальных удобств в номерах (ванны, душа, туалета), кондиционеров, конференц-залов, переговорных комнат и т.д. Примерами требуемых функциональных характеристик гостиничных услуг могут быть: круглосуточное обслуживание в номерах и на этажах, ежедневная доставка свежей прессы и т.д.

**Желаемое качество** представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только

мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге. Примерами гостиничных услуг с желаемым качеством являются спутниковое и кабельное телевидение в номерах; предложение гостю оставить себе в подарок на память о пребывании в гостинице фен, зонт, фирменные косметические средства и т.д.; бесплатная бутылка шампанского к ужину и т.п. Если услуга, учитывающая желаемое качество, выполнена хорошо, то она может резко увеличить удовлетворенность потребителя, максимально расширяя сектор рынка для производителя. Бессистемность и непоследовательность предложения дополнительных услуг, выступающих в качестве показателей желаемого качества, может превратиться в серьезную проблему для производителя. Учет производителем желаемого качества в создаваемой услуге является хорошим индикатором его потенциальной возможности в нововведениях и создает благоприятные условия для прорыва на рынок и дальнейшего улучшения услуги, а также опережения возможных конкурентов. Желаемые показатели качества должны быть недоступны конкурентам, по крайней мере до тех пор, пока они их не скопируют.

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом типология элементов обслуживания. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентами о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

- критические;
- нейтральные;
- приносящие удовлетворение;
- разочаровывающие.

Критические элементы являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они должны присутствовать в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятия хотят выжить в конкурентной борьбе, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры их очень просты: чистота гостиничных номеров, общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.д. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти

минимальные стандарты или нет. Критические же они еще и потому, что игнорирование этих элементов может быть прощено предприятиям индустрии гостеприимства лишь в критических ситуациях.

Нейтральные элементы, наоборот, не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.д. Так как эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит тратить значительные управленческие усилия.

Приносящие удовлетворение элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примерами могут служить обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.д. Очевидно, что подобные элементы позволяют предприятию быть заметным на общем фоне аналогичных предприятий. Никто не будет возражать против бесплатного угощения, цветов или шоколада, найденного вечером на подушке в спальне. Точно так же не многие будут жаловаться, что не довольны уровнем обслуживания, поскольку подобные сюрпризы специально не оплачивали. Такие элементы не доставляют неприятностей, если клиенты их не получают, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиенты вдруг обнаруживают их.

Разочаровывающими элементы становятся тогда, когда они не выполнены правильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции может не последовать, если все делается правильно. К таким элементам относятся и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти; отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам; недружелюбие персонала; грязные пепельницы и т.д.

К понятию «качество услуги», которое позволяет всесторонне оценить деятельность предприятий гостеприимства, примыкает понятие «относительное качество», являющееся отправным в разработке общей стратегии качества, ориентированного на потребителя. Растущая гласность рынка позволяет предприятию провести прямое сравнение своего пакета услуг с предложениями конкурентов – отсюда и происходит понятие «относительное качество», которому присущи следующие характеристики:

- возможность сравнения с услугами самых сильных конкурентов;
- возможность рассмотрения с точки зрения потребителя;
- независимость от структуры цен на предприятии;
- возможность охвата не только материальных, но и нематериальных услуг, включая поведение персонала.

Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия, помогает завоевать и удержать позиции на рынке. Методика выявления относительного качества включает два этапа.

Первый этап. Следует выделить важнейшие с точки зрения потребителя критерии (5-10), которые приводят к принятию решения о приобретении услуг, при этом цены не должны приниматься в расчет. Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения.

Второй этап – оценка критериев по 5-10-балльной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее будут критерии относительного качества, которые лучше изобразить графически, в результате чего получится своеобразный профиль качества (рис. 5.1).

а – расположение; б – качество питания; в – безопасность;

г – компетентность персонала; л – предложение дополнительных услуг;

е – чистота в номерах, туалете, душе; ж – вежливость и доброжелательность персонала; з – работа телевизора, видео, аудио; и – тишина и поведение соседей; к – мебель в номере.

Качество услуги как комплекс, содержащий качество потенциала, процесса и культуры.

Понятие «качество услуги» также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- качества потенциала (технического качества);

- качества процесса (функционального качества);

- качества культуры (социального качества).

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

Функциональное качество – это качество процесса предоставления гостиничных услуг, когда происходит непосредственное взаимодействие с персоналом (бронирование номера, оформление в рецепции, сопровождение в номер, доставка багажа, предоставление различных услуг и т.д.). Отличное функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже прекрасный номер в гостинице не может исправить возникшее чувство неудовлетворенности.

Социальное качество – это качество культуры, которое формируется поведением и позицией сотрудников гостиницы по отношению к гостям.

Важнейшими критериями социального качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Во многих зарубежных гостиницах, уделяющих большое внимание вопросам качественного обслуживания, за критерий качества принимают предъявленные жалобы, что позволяет оценить, по поводу какого из трех составляющих общего качества имеется больше всего обоснованных жалоб клиентов. По свидетельству специалистов, в этих гостиницах в более чем 70% случаев клиенты жалуются на качество процесса и культуры. Качество потенциала здесь достигло высокого уровня и удовлетворяющего клиентов соотношения «цена-услуга».

### **Группы показателей качества услуг, их общая характеристика.**

Характеристика качества продукции - совокупность свойств продукции, которая предопределяет ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением

Качество продукции (работ, услуг) определяется такими понятиями, как «характеристика», «свойство» и «качество».

Характеристика – это взаимосвязь зависимых и независимых переменных, выраженных в виде текст ту, таблицы, математической формулы, графика

Свойство продукции является объективной особенностью продукции, которая может проявляться в процессе ее создания, эксплуатации или потребления

Качество продукции формируется на всех этапах ее жизненного цикла, Свойство продукции выражается показателями качества, т.е. количественными характеристиками одного или нескольких свойств продукции, которые являются составляющими качества и рассматриваются применительно определенным условиям ее создания и эксплуатации или потребления.

Классификационные и оценочные показатели зависимости от роли, выполняемой при оцениваемых, различают классификационные и оценочные показатели. Классификационные показатели характеризуют принадлежность продукции к определенной группе в системе классификации и определяют назначение тип, размер, область применения и условия использования продукции. Классификационные показатели используются на начальных этапах оценки качества продукции для формирования групп оцениваемой продукции. В оценке качества продукции эти показатели, как правило, не учитываются.

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество продукции как объекта производства и потребления или эксплуатации Они используются для нормирования требований к качеству, оценки технического уровня при разработке стандартов, проверки качества при контроле, испытаний и сертификации Оценочные показатели разделяют на функциональные, ресурсосберегающих и природоохранных.

### **Функциональные показатели.**

Функциональные показатели характеризуют свойства, которые определяют функциональную пригодность продукции удовлетворять заданные потребности. Они объединяют показатели функциональной пригодности, надежности, эргономичности и эстетичности.

Показатели функциональной пригодности. Эти показатели характеризуют техническую суть продукции, свойства, определяющие способность продукции выполнять свои функции в заданных условиях использования по назначению (например, единичный показатель – грузоподъемность, вместимость и водонепроницаемость, комплексные – калорийность, производительность и т.п.).

Показатели надежности. Показатели надежности продукции характеризуют ее способность сохранять во времени (в установленных пределах) значения всех заданных показателей качества при соблюдении заданных режимов и условий применения, технического обслуживания, хранения и транспортировки. Единичными показателями надежности являются показатели безотказности, ремонтпригодности, долговечности и хранения. Надежность может характеризоваться также комплексными показателями, которые обеспечивают несколько свойств (безотказность и восстанавливаемость). Показатели надежности дополняют характеристику продукции, которая дается показателями функционального назначения.

Показатели эргономичности продукции. Эти показатели характеризуют удобство и комфорт продукции в производственных и бытовых процессах системы «человек - предмет – среда». В эту группу входят подгруппы гигиенических, антропометрических, физиологических, психофизиологических и психологических показателей.

Показатели эстетичности продукции. Эти показатели характеризуют эстетическое воздействие продукции на человека и предназначены для оценки ее эстетической ценности, степени соответствия эстетическим запросам тех или иных групп потребителей в конкретных условиях потребления. Выделяют подгруппы показателей художественной выразительности, рациональности формы, целостности композиций, совершенства производственного исполнения и сохранности товарного вида.

- отзывчивости (responsiveness);
- убедительности (assurance);
- сочувствию (empathy);
- осязаемости (tangibles).

### **Вопросы для повторения и закрепления материала**

1. Каким образом можно показать, что именно данный товар удовлетворит его потребности?
2. Каким образом вести себя менеджеру, чтобы сохранить доверие клиента?
3. Организация сервисного обслуживания

4. Описать прогрессивные формы обслуживания клиентов в сфере сервиса

### **Тема 3. Этические аспекты обслуживания**

#### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть сущность понятия «культура обслуживания».
2. Раскрыть вопросы этики, эстетики и делового этикета в обслуживании.
3. Проанализировать особенности профессиональной этики работников обслуживания.

#### **3.1. Культура обслуживания**

Обеспечение высокой культуры обслуживания – одна из основных задач всех предприятий сферы быта.

Под культурой обслуживания понимается совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников сферы услуг с потребителями.

Основные слагаемые культуры обслуживания населения – этика и эстетика обслуживания, реклама услуг.

Этика обслуживания – вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам.

В связи с этим всем работникам, непосредственно контактирующим с заказчиками, кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения.

Эстетика обслуживания – благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия.

Компонентами интерьера предприятий сферы сервиса являются:

- архитектура помещения;
- цветосветовое решение;
- инвентарь;
- оргоснастка;
- вспомогательные приспособления.

Важное место в повышении культуры обслуживания принадлежит рекламе.

Реклама в сфере сервиса – это система доведения информации о работе предприятия до потребителя.

Ее цель состоит в убедительном и длительном информировании потребителя о том, какие услуги, где и в какое время можно получить.

Реклама в сфере сервиса решает одновременно социальные, экономические и воспитательные задачи.

Социальная функция рекламы заключается в экономии общественного времени.

Так, при достаточно полной информации населения о видах оказываемых услуг и предлагаемых формах обслуживания, режимах работы предприятия, сроках и стоимости выполнения заказов отпадает необходимость выдачи справок по вопросам пользования услугами.

Процесс обслуживания становится более рациональным.

Экономическая функция рекламы состоит в стимулировании формирования потребностей людей в услугах, обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространением среди населения доходчивой и убедительной информации о потребительских свойствах услуг, их выгоды для заказчика.

Воспитательная функция рекламы вытекает из ее роли в формировании разумных потребностей, полезных привычек и хорошего вкуса у людей, в преодолении необъективных мнений в вопросах пользования услугами в результате доведения достоверной и оформленной на высоком и художественном уровне информации о работе предприятий сферы сервиса.

Общее содержание рекламы в сфере сервиса должно обеспечить потребителю возможность получения полезных и рациональных услуг, как с потребительской, так и с эстетической точки зрения.

Место предоставления услуг, где работник взаимодействия с клиентами или оказывает им те или иные услуги, называют контактной зоной. Примерами контактной зоны могут служить салоны Домов быта, съемочные залы фотографий, торговые залы и т. д.

Таким образом, культура обслуживания направлена на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий. Сегодня распространено понимание культуры обслуживания в узком смысле как совокупности правил вежливости (этики поведения). Однако данное понятие следует рассматривать значительно шире, во всех проявлениях составляющих его элементов.

Требования, которые предъявляются к речи работника контактной зоны:

1. Содержательность. Речь работника должна свидетельствовать о том, что он всесторонне знает предоставляемые услуги. В противном случае он не сможет доходчиво и убедительно рассказать заказчикам о достоинствах услуг, их особенностях. Так, при демонстрации того или иного образца изделия следует умело подчеркнуть в нем главное, а этого не сделаешь без богатого словарного запаса и умения выбрать нужное слово.

2. Ясность, доходчивость, понятность. Народная мудрость утверждает: «Кто ясно мыслит – тот ясно излагает», то есть хорошо продуманная мысль легко переводится в грамотную речь. Следовательно, ясное и доходчивое информирование об услугах предполагает их хорошее знание.

В речи обслуживающего персонала нет места пустословию, повторениям, вычурным выражениям, нарочитой цветистости. Не следует злоупотреблять такими стереотипными (шаблонными) определениями, как прекрасный, сказочный, первоклассный и т. д.

Очень часто в речи отдельных продавцов (приемщиков) можно слышать так называемые слова-паразиты: «так сказать», «сами понимаете», «это самое», «значит», «ну», «блин» и др. Эти слова – своеобразные заполнители молчания, не несущие никакой информации. От слов-паразитов работнику следует избавляться, повышая самоконтроль за своей речью.

Работник контактной зоны должен обладать хорошо развитой дикцией. Дикция – это вежливость продавца (приемщика). Действительно, плохая дикция затрудняет восприятие смысла высказываний работника, а хорошая, четкая – обеспечивает доходчивость речи.

Грамотность. Работник контактной зоны должен хорошо знать правила произношения и правописания слов.

Выразительность. Речь нужно сопровождать соответствующей интонацией. Интонационная выразительность речи во многом зависит от тембра голоса и его силы, логических пауз, темпа. Так, темп речи делового разговора должен быть неторопливым. Нельзя говорить скороговоркой, да еще проглатывая окончания слов. Быстро произнесенная фраза зачастую воспринимается посетителем не полностью, возникает непонимание. Голос – это отражение личностных особенностей человека. Следует говорить внятно, достаточно громко, выразительно, образно. В процессе общения дыхание должно быть глубоким и равномерным.

Необходимо следить за тем, как говорит клиент, и стремиться подстроиться к его интонации. Грамотный работник показывает свой неподдельный интерес к словам клиента. Когда клиент говорит долго, нужно показать, что его внимательно слушают, и изредка вставлять реплики.

В культуре общения нет мелочей, важно все: содержание речи, выражение лица, жесты, мимика, интонация, тембр голоса, опрятность в одежде и т. д.

### ***3.2. Этика, эстетика и деловой этикет в обслуживании***

Этические основы сервисной деятельности формируются из тех мировоззренческих представлений, нравственных ценностей, которые определяют профессиональное поведение работников сервиса и регулируют их отношение с потребителями. Этические принципы предписывают работнику сервисного предприятия освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в нашем обществе желательными, одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса и тем самым облегчают процесс обслуживания, делают его приятным и эффективным для обеих сторон.

Этические принципы и нравственные категории для сервисной деятельности:

- честность и порядочность по отношению к окружающим;
- совестливость и открытость в отношениях с потребителями;
- уважение к их достоинству;
- осознание своего профессионального долга (обязанностей) во взаимодействии с ними.

Указанные принципы составляют ту нравственную основу, без принятия которой не имеет смысла браться за работу в сфере сервиса. Конечно, немало работников сферы сервиса способны гораздо глубже продумать этическую основу своей профессии: увидеть в ней такие стороны, которые дают возможность саморазвития, приносят им удовлетворение, наделяют их труд нравственным потенциалом.

Вместе с тем не весь арсенал общеэтических принципов и норм может быть задействован в деятельности сервисного предприятия, а лишь те, которые сопрягаются с сущностью сервиса как сложного профессионально-экономического и общественного феномена. Так, вовсе не обязательно персонал должен взаимодействовать с клиентами на основе личной привязанности, любви, абсолютного доверия, то есть тех принципов, которые уместны в семейных или дружеских отношениях. В отношениях между работником и клиентом всегда должна сохраняться определенная дистанция, обусловленная их социально-функциональными ролями в пространстве рыночного обмена. Отбор этических принципов в процессе своих отношений с клиентами работники сервиса совершают, исходя из императивов профессионально-служебной этики.

Под профессионально-служебной этикой сервисной деятельности понимается совокупность требований и норм нравственности по отношению к работникам сервисных фирм, которые в обязательном порядке должны быть реализованы в процессе выполнения ими своих служебных обязанностей. Профессиональная этика позволяет конкретизировать те общие этические принципы, которые были указаны выше. Так, принятие принципов честности и порядочности делает невозможным обман потребителей, пренебрежение их интересами; опора на совестливость предостерегает от поступков, причиняющих вред или неприятности клиентам; осознание своего профессионального долга ведет к тому, что работник четко представляет свои служебные обязанности, будучи готовым в любой момент оказать профессиональную помощь потребителю.

Нормы служебной этики, которые должны быть присущи всем работникам сервисной деятельности, независимо от того, где находится их рабочее место:

- внимательность, вежливость;
- выдержка, терпение, умение владеть собой;
- хорошие манеры и культура речи;
- способность избегать конфликтных ситуаций, а если они возникают, успешно разрешить их, соблюдая интересы обеих сторон.

Работники контактной зоны должны также проявлять:

- обходительность, любезность;
- радушие, доброжелательность;
- тактичность, сдержанность, заботу о потребителе;
- самокритичность по отношению к себе;
- готовность быстро реагировать, удерживая в зоне внимания сразу несколько человек или разные операции, которые осуществляются в процессе обслуживания;
- умение держаться спокойно и доброжелательно даже после обслуживания капризного клиента или напряженной смены;
- умение избегать неудовольствий клиентов и конфликтов.

Недопустимые нормы поведения и личностные качества, несовместимые с профессиональной этикой обслуживания. Работнику сервиса абсолютно противопоказаны:

- грубость, бестактность, невнимательность, черствость;
- нечестность, лицемерие;
- воровство, жадность, эгоизм;
- болтливость, разглашение приватной информации о клиентах, обсуждение с кем бы то ни было их недостатков и слабостей;
- неуступчивость, желание взять верх над клиентом, подчинить его интересы своим.

Не следует стремиться к тому, чтобы переделать или перевоспитать клиентов за время обслуживания – их нужно принимать такими, какие они есть. Серьезные ошибки начинающих работников сервиса нередко бывают связаны с обидчивостью, с завышенными этическими требованиями по отношению к клиентам, что свидетельствует о личной уязвимости характера таких работников. Важно избавляться от подобных установок.

Практика обслуживания порой рождает такие ситуации, когда неопытному работнику сложно разобраться в этических альтернативах. Как быть, если клиент требует от работника сервисного предприятия оказать дополнительные услуги, не входящие в его должностные обязанности? В данном случае ответная реакция работника, безусловно, должна определяться конкретной ситуацией. Если просьба высказывается в вежливой форме, а дополнительная услуга не занимает много времени и фирма заинтересована в сохранении клиента, то просьбу следует выполнить. Но работник не может потакать немотивированной грубости, неоправданным капризам клиента. Это, возможно, приведет к снижению достоинства работника и к деформации имиджа фирмы.

В сфере услуг важность этических норм ощущается не только во взаимодействии работников с потребителями, но и работников между собой. Многих из указанных выше нравственных принципов и этических норм работник должен придерживаться и в отношениях с коллегами. На сервисном предприятии особое значение приобретает нравственный климат, где отсутствуют конфликты и склока, где нет униженных, раздраженных, равнодушных, но все относятся друг к другу с уважением, вниманием.

Исключительно важно создать в сервисном коллективе атмосферу взаимопомощи, умение работников трудиться совместно, а также в специальных группах обслуживания (в команде). Все это помогает общей цели: добиться эффективного обслуживания потребителей.

В связи с перечисленными выше требованиями к этической стороне поведения работников сервисного предприятия уместно сказать несколько слов об их нравственном самосовершенствовании и умении себя организовать, эмоционально настроить на выдержанный, деловой лад. Перечисленные выше профессиональные и общественные требования к этике сервисной деятельности не должны создавать представления, что в сервисном обслуживании могут работать лишь совершенные в нравственном отношении личности. Известно, что здесь неплохо работают разные люди, в том числе и те, чье профессиональное поведение не во всем согласуется с этическими требованиями.

В данном случае необходимо учесть стремление самого работника к внутреннему развитию. Человек, который по своим чертам характера и социальным качествам способен и действительно хочет работать в сфере сервиса, рано или поздно придет к признанию важности высоких этических требований и культурных норм. У него возникнет искреннее желание сформировать у себя аналогичные качества характера и руководствоваться соответствующими принципами поведения. Он не сочтет для себя зазорным учиться у тех мастеров обслуживания, у которых такие принципы глубоко развиты. Его убежденность в эффективности подобного стиля общения будет тем прочнее, чем яснее он будет видеть: это успешно регулирует взаимоотношения между производителями услуг и клиентами, облегчает трудовой процесс, позволяет работать с большей отдачей.

Если же работник не признает важности конструктивных качеств характера, высоких нравственных норм, не проявляет стремления овладеть ими, то его работа на сервисном предприятии будет доставлять множество неудобств всем: прежде всего ему самому, потребителям, а также фирме. Такой человек оказывается профессионально непригодным к работе в сфере услуг. Администрация и коллектив сервисного предприятия скорее всего выигрывают от его ухода.

Под служебным этикетом работников сервисной сферы понимают совокупность фиксированных норм, безальтернативных правил поведения, обусловленных служебным положением сотрудника фирмы, которым работник обязан следовать привычно, почти автоматически.

### **Эстетика сервиса.**

Культура обслуживания невозможна без эстетических компонентов. Эстетика обслуживания связана с художественными аспектами услуги, с внешними формами окружающих предметов, которые оцениваются как красивые, гармоничные. Печать хорошего вкуса, удобства и гармонии должна чувствоваться на всех материальных предметах, которые сопровождают процесс обслуживания: на здании и его архитектуре, интерьере помещений,

на элементах декоративно-прикладного искусства, на организации рабочих мест. Особое внимание уделяется освещению и колориту интерьера.

Эстетическая культура работника сервиса связана с его внешним видом (одеждой, обувью, прической, аксессуарами). Его внешний вид в целом должен соответствовать служебным целям и согласоваться с интерьером. Поэтому во многих фирмах предпочитают одеть работников в униформу, которая разрабатывается специально и не должна выглядеть уныло или стандартно. Элементы эстетики должны также присутствовать в эмблеме фирмы, отражаться в дизайне оборудования, на упаковке товаров, сопровождающих обслуживание, и т.п.

В условиях рыночной экономики большое значение имеет эстетическая культура на предприятии сервиса. Эстетика от др. греч. – чувствовать; воспринимаемый чувствами. Термин «эстетика» употребляется в современной научной литературе и в обиходе для обозначения эстетической составляющей культуры и ее эстетических компонентов как красота, художественность в оформлении, организации чего-нибудь. В этом смысле говорят об эстетике какого-либо объекта, той или иной деятельности, обряда и т. п.

Изучением технических и эстетических проблем создания гармоничной предметной среды занимается техническая эстетика. Техническая эстетика разрабатывает требования к технико-экономическим показателям качества изделий, средствам изготовления этих изделий и среде, в которой они производятся. Она также дает рекомендации по созданию «технического пейзажа» на предприятии, преобразованию предметной среды по законам красоты. В офисе, где осуществляется взаимодействие персонала с клиентами, важно учитывать, как организовано пространство (планировка офиса), где что лучше поставить, где разместить, какого цвета обои должны быть, освещение и др. От этого выбора будет зависеть, какая будет создана атмосфера – благожелательная или совершенно неприемлемая для оказания услуг, какова будет работоспособность сотрудников – с повышенной усталостью или выносливостью. Недаром говорят: «Красота делает труд радостным».

Техническая эстетика составляет теоретическую основу дизайна. Дизайн – это творческая деятельность, направленная на формирование и упорядочивание предметной среды с целью достижения единства ее функциональных и эстетических аспектов. В переводе с английского «дизайн» означает «проектировать», «конструировать». Возникновение дизайна относится к началу XX века как ответ на стихийное формирование визуальных и функциональных характеристик предметной среды. В узком смысле под дизайном понимают лишь проектирование эстетических свойств изделий.

Художников, занимающихся вопросами эстетических проблем предметной среды, называют дизайнерами. Главная цель их деятельности – забота о человеке. Она проявляется в улучшении внешнего вида изделий,

машин и оборудования, обеспечении комфорта и оптимальных условий труда работников, повышении эффективности производства. Дизайнер призван согласовывать красоту с пользой, форму с назначением изделия. При разработке изделий, оборудования дизайнер принимает во внимание как требования пользователя (эстетическое совершенство, удобство эксплуатации), так и требования производства (технологичность, экономичность).

Дизайнер через предметы быта формирует эстетический вкус клиентов. Созданные по принципам дизайна формы мебели, фасон одежды не только удобны в использовании, но и эстетически воздействуют на человека.

На современном рынке большое значение приобретают неценовые факторы изделий (качество, уникальность внешнего вида, простота пользования и т.д.). Поэтому дизайн играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности проектируемых изделий. Так, отличительной чертой одной фирмы от другой нередко служит исключительно дизайн их продукции (услуг). Надо также иметь в виду, что дизайн является одним из важнейших факторов получения прибыли.

На предприятиях сервиса объектами дизайна являются:

- все изделия (услуги);
- производственная среда (интерьер помещения, рабочее место);
- внешнее оформление зданий;
- графические средства визуальной информации;
- реклама;
- упаковка;
- документация;
- рабочая одежда персонала и т. д.

Таким образом, если все перечисленные элементы обслуживания – профессионально-трудовые, психологические, этические, эстетические – свойственны всем сотрудникам фирмы и находятся в гармоническом единстве, то это создает общий конструктивный стиль обслуживания. Подобный стиль оказывается весьма важным элементом имиджа сервисного предприятия, поэтому его нередко называют фирменным стилем.

### **3. Профессиональная этика работников обслуживания.**

Профессиональная этика работников сервиса выражает практику сложившейся морали в обслуживающей деятельности. Профессиональная этика работников сервиса – это совокупность специфических требований и норм нравственности, реализующихся при выполнении ими профессиональных обязанностей по обслуживанию клиентов. Она основывается на психологии сервиса.

Профессиональная этика преследует своей целью сформировать у работников понятие своего профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения, как с клиентами, так и со своими коллегами и т. п. Она призывает работников ориентироваться в своей деятельности на образцы

(эталон) нравственности. Так, радушие, доброжелательность считаются образцовыми качествами для работников контактной зоны. Каждый работник должен стремиться при обслуживании клиентов к этому образцовому набору. Чтобы выработать у себя привычку соблюдать требования профессиональной этики, работник, особенно начинающий, должен на первых порах контролировать каждый свой шаг. Затем этого не потребуется, поскольку он уже не сможет поступать иначе. Продавец (приемщик) должен уметь владеть своим настроением, не поддаваться минутному порыву раздражения. Плохое настроение не должно отражаться на отношении к посетителям и коллегам по работе.

Впадать в состояние аффекта из-за пустяков, оскорблять посетителей, срывать на них злость может только грубый и распушенный человек. Он не уважает ни себя, ни других и профессионально непригоден к обслуживающей деятельности. Работник контактной зоны должен быть способен правильно оценивать собственное поведение, быть самокритичным. Только такой сотрудник может поддержать престиж своей профессии и фирмы на высоком уровне.

Нарушения норм профессиональной этики, такие как злоупотребления с ценами, обмеривание, обвешивание и др. – всегда аморальны. Они не только осуждаются этическим общественным мнением, но и подлежат уголовному наказанию. Но, к сожалению, в сфере обслуживания еще встречаются работники, видящие в своей деятельности только выгоды. Это – люди с сильно «подмоченной» репутацией, любители легкой наживы и «длинного рубля». Конечно, такие люди – случайные в сфере обслуживания и абсолютно непригодные к работе на предприятиях сервиса.

В настоящем профессионализме обязательно содержится этическое начало. Если работники нарушают свою профессиональную этику, преступают нравственность, забывают о своих профессиональных нормах. Невыполнение профессионального долга переходит в несоблюдение долга человеческого.

Утрата многими людьми ценностных ориентиров может быть восстановлена посредством формирования нового отношения людей к хозяйственной деятельности, широкого участия в преобразованиях общественной жизни. Без возрождения духовности невозможен выход из экономического кризиса и развитие России как великой державы. Отсюда требования – не допустить окончательного разрушения духовных ориентиров, нравственного здоровья населения, в том числе и работников сервиса, сохранить у них национальные корни. Для этого необходимо разработать программу приобщения работников сервиса к высшим духовным истинам и знаниям.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Описать сущность понятия «культура обслуживания».
2. Раскрыть вопросы этики, эстетики.
3. В чем состоит особенность делового этикета?

4. Проанализировать особенности профессиональной этики работников сферы сервиса.

## **Тема 4. Ориентация на клиента**

**Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть характеристику ориентации на клиента
2. Исследовать значение управления персоналом в организациях

### **4.1. Характеристика ориентации на клиента**

Высокое качество обслуживания и большое внимание к потребностям клиента способствуют к увеличению количества потребителей и впоследствии дохода фирмы. Зная это, многие компании полностью поменяли свое отношение к построению бизнеса и дополнительно стали использовать инструменты для повышения уровня клиентоориентированности.

Ориентация на клиента – это распознавание потребностей и ожиданий клиентов с последующей попыткой их удовлетворения.

Цель ориентации на клиента заключается в повышении потребительской полезности и установлении долгосрочных и стабильных отношений с клиентами.

Из самого определения «клиентоориентированность» при разборе слова на две смысловые части можно понять, что словосочетание подразумевает «ориентацию на клиента», а точнее на его потребности. Именно в этом и заключается основная мысль понятия.

Клиентоориентированность имеет несколько понятий, нацеленных на концепции рынка. Однако все они приходят к тому, что это способность фирмы организовывать высокий уровень обслуживания клиентов и способность повышать доход за счет своего отношения и удовлетворения клиентских потребностей.

Клиентоориентирована ли компания или нет – можно узнать после обращения потребителя в техподдержку, отдел претензий или в сервис. То есть оценка клиента помогает понять, насколько организация уделяет внимание и удовлетворяет потребности своих посетителей.

Для повышения показателя компания должна постоянно модернизировать внутренние процессы: нанимать квалифицированных сотрудников и качественно их обучать, приобретать и применять инструменты для работы с клиентами, заниматься разработкой и дизайном оффлайн и онлайн точек контакта. Каждая мелочь в организации представляет собой строительный материал удовлетворенности клиента.

Особенно известным стал так называемый «тонкий менеджмент» (Lean Management). Его цель – гибкая ориентация на клиента при минимальном по возможности вложении ресурсов и одновременно высоком качестве товаров и обслуживания. В центре – попытка избежать любого расточительства ресурсов, особенно это касается человеческих

ресурсов. С этой целью устраняются целые уровни управления, чтобы уменьшить иерархию управления. Такие меры должны снизить «бюрократичность» структуры. Одновременно можно предоставить сотрудникам свободу в принятии решений и возложить на них связанную с этим ответственность. Тогда сотрудники, работающие, прежде всего, в непосредственном контакте с клиентами, смогут быстрее реагировать на их потребности. Для этого они должны проявлять больше гибкости, творческого подхода и собственную инициативу.

Наряду с такими обширными реорганизациями целого предприятия был разработан ряд специальных программ управления с ориентацией на клиента: например, «Концентрация на клиентах», разработанная фирмой АВВ (Bagdasarjanz & Hochreutner, 1997, шведско-швейцарская компания, специализирующаяся в области электротехники, энергетического машиностроения и информационных технологий.) или «Забота о постоянных клиентах», разработанная филиалом концерна BMW. Эти программы организуют торговлю с ориентацией на клиента.

#### Понимание клиента.

Работа над клиентоориентированностью подразумевает длительную и серьезную стратегию, которая включает в себя анализ аудитории, ее разделение на отдельные сегменты, проектирование результата между организацией и клиентом и предоставление индивидуальных предложений. Все инструменты помогают глубоко понимать тех, кто обращается в компанию. По итогу аналитика определяет, какими будет продукт, сайт, помещение, техподдержка, реклама и многое другое.

Большинство руководителей должны знать, что клиентоориентированность не заключается в простых улыбках, и впоследствии ничего не должно создаваться без учета понимания потребностей клиентов.

#### Забота о клиенте.

Прежде чем начать работу над этим принципом, который подразумевает открытость к потребностям и проблемам аудитории, стоит рассмотреть, как выглядит и от чего зависит забота о клиенте.

Внешний и внутренний вид точек контакта (в том числе и онлайн-площадки) удобен, прост и понятен клиенту.

Посетителя узнают сотрудники, знают кто он, каким продуктом компании пользуется и о чем он разговаривал в прошлый раз с консультантом.

Сотрудники имеют гибкие навыки, позволяющие чувствовать посетителя и рады ему оказать помощь.

После приобретения продукта или услуги общение с клиентом не заканчивается. Ему предлагают индивидуальные предложения, дополнительные услуги, систему лояльности и дополнительную информацию в социальных сетях или на сайте компании.

Руководители обращают внимание на отзывы, а не пишут ненастоящие. Отрицательный комментарий от своего клиента сподвигает на усовершенствование компании, ликвидирование негативных моментов в ней.

#### Мотивированные сотрудники

Сотрудники – важная часть компании, влияющая на большинство направлений организации. Именно они заботятся и понимают посетителей. Обращать внимание на внутреннюю клиентоориентированность также необходимо, потому что выполнять задачи без мотивации невозможно.

Специалисты должны знать политику организации и посвящаться в ее культуру. Для этого руководителю необходимо создать атмосферу, где сотрудник почувствует свою важность и ценность для компании и своих клиентов. Без всего этого фирма не поднимется на новую ступень и не приобретет статус клиентоориентированной.

Мотивированные сотрудники работают не из-за страха потерять рабочее место и лишиться премии, а потому что им нравится свое дело и они готовы тратить больше времени и сил. Каждый клиент чувствует то, когда к нему, действительно, обращается добродушный человек, желающий помочь, и тот, кто работает под гневом руководителя.

#### Виды клиентоориентированности.

Клиентоориентированность условно разделяют на два вида: внутренняя (сотрудники) и внешняя (компания).

Подобрать клиентоориентированный персонал довольно сложно. Обычно ими являются ценные сотрудники, которые на первое место ставят не компанию, а клиентов. Они отличаются высоким процентом продаж и имеют лояльных и постоянных посетителей. Именно такие специалисты следуют образному выражению «Вам платит клиент, а не руководитель».

Клиентоориентированная компания планирует длительное нахождение на рынке. Для этого фирма разрабатывает правила, регламенты общения с клиентами, узнает и применяет новые инструменты для ведения бизнеса. Большая проблема руководителей состоит в том, что они изначально нацеливаются на клиентов и прибыль. На самом деле важная часть в клиентоориентированной компании – сотрудники, соблюдающие стратегию по удовлетворению потребностей клиентов.

#### Оценка клиентоориентированности.

Оценка производится разными способами.

Проведение опросов, результаты которого дают оценку уровня клиентоориентированности фирмы. Обязательно рассматриваются отзывы и предложения посетителей. Опросы рекомендуется проводить каждый месяц.

Организация фокус-групп, которые оценивают качество обслуживания. В такой круг людей должны входить не только клиенты, но и руководители и персонал компании. Формирование групп должно происходить минимум раз в год.

Приглашение внешних специалистов для проведения анализа среди сотрудников фирмы. По итогу консультанты могут порекомендовать

персоналу новый инструмент и подход для повышения клиентоориентированности.

Оценка клиентоориентированности происходит по двум направлениям: сотрудников и компании.

Компании.

Большое влияние на показатель клиентоориентированности компании влияют её сотрудники. Для формирования персонала, который будет качественно выполнять свою работу, а самое главное — удовлетворять потребности клиентов, необходимо разработать четкий регламент поведения сотрудников при общении с клиентом. Опираясь на эту информацию, компания должна производить набор, обучение и контроль сотрудников.

Для создания правил стоит изначально расставить приоритеты в фирме и в том числе при конфликтах с клиентами. Например, покупатель может попросить вернуть деньги за товар или обменять его. По закону продавец не всегда обязан это делать и не делает. Однако стоит понимать, что при отказе выполнить просьбу посетителя, организация покажет свою не клиентоориентированность. В дальнейшем клиент больше не вернется и напишет соответствующий отзыв в интернете.

Клиентоориентированная фирма нацелена на длительное существование и приносит владельцу стабильную прибыль сотрудника.

Уровнем клиентоориентированности персонала служит то, как он выполняет регламент и правила, разработанные компанией при общении с клиентами. Но кроме этого сотрудник должен понимать, что интересы покупателя превыше собственных потребностей, коллег и работодателей.

Сотрудник, ориентированный на потребителя, намного ценней на рынке труда, его показатели продаж значительно отличаются от обычных специалистов, соответственно и зарплата выше.

#### **4.2. Значение управления персоналом в организации обслуживания**

Значение всех мер управления проясняется в тот момент, когда клиент вступает в контакт с предприятием. Восприятие клиента, в конечном счете, является той инстанцией, которая решает вопрос о том, привели ли усилия сотрудников, направленные на ориентацию на клиентов, к успешному результату или были потрачены напрасно. Поэтому эти контакты с клиентом являются «моментами истины». Каждый раз, когда клиент пользуется предлагаемыми услугами, возникают различные ситуации, в которых он вступает в контакт с предприятием и сотрудниками. Подобные компоненты контакта можно проанализировать, если процесс выполняемой работы разделить на отдельные этапы и еще при этом уточнить, какие из них происходят на глазах у клиента и какие протекают в его отсутствие. Простой пример анализа «проектирования процесса» описывается в таблице на примере визита в ресторан:

В менеджменте не бывает примерных параметров, все должно быть измеримо, иначе мы слепы. Как же измерить и оценить такой показатель как

клиентоориентированность. На самом деле большинство компаний вообще об этом не задумываются, особенно в России. На самом деле способов не так много, но для того чтобы что то оценить нужно придумать шкалу по которой будем измерять.

Как правило, компании придумывают себе определенные показатели качества обслуживания, которые не сложно отследить. Например, такие показатели:

- продавец должен подойти к покупателю через 30 секунд после того как тот зашёл в магазин;
- продавец должен поздороваться;
- продавец должен представиться.

Список можно продолжать долго. Суть такова, что наблюдая за действиями продавца можно делать отметки «+» или «-». Разработав такой опросник все что остается это заняться контролем персонала. Контроль можно осуществлять 3мя способами: личное наблюдений, опрос покупателей или тайные покупатели. Естественно для полноты картины нужно использовать все способы.

То, что персонал нужно если не любить, то как минимум уважать написано не мало книг и статей. Сотрудников можно сравнить с яблоневым садом, чем больше вы за ним ухаживаете, тем больше урожая вам принесёт ваш сад, дикая яблоня тоже плодоносит, но яблоки мелкие и не вкусные. Персонал это ваш внутренний клиент и то как вы с ним отработаете отразится на работе с внешними клиентами. Тут очень важна последовательность, к примеру нельзя требовать о продавца чтобы он выглядел опрятно если вы сами так не выглядите. Работа над повышению лояльности коллектива это важнейший инструмент мотивации и стимулирования персонала к работе. Именно такая нематериальная мотивация персонала и приносит просто выдающиеся результаты.

Многие исследования подтверждают, что для удовлетворенности клиентов первостепенное значение имеет поведение сотрудников, работающих в контакте с клиентами. В среднем только 9 % клиентов меняют предприятие из-за цен и 14 % из-за качества товаров, и, напротив, 67 % клиентов причиной смены предприятия называют манеру поведения сотрудников. В банковской сфере клиенты, решившие сменить место обслуживания, отличаются от оставшихся клиентов тем, что они недовольны:

- недостатком доверия;
- низким качеством консультационных услуг;
- неудовлетворительным обслуживанием;
- недружелюбностью;
- отсутствием желания идти на встречу
- временем ожидания.

А это те показатели, которые напрямую зависят только от сотрудников.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Что такое клиентоориентированность?
2. Принципы клиентоориентированности.
3. Понимание клиента.
4. Мотивированные сотрудники
5. Виды клиентоориентированности
6. Оценка клиентоориентированности
7. Клиентоориентированный сотрудник
8. Клиентоориентированная компания
9. Как измерить клиентоориентированность.

## **Тема 5. Ожидания и удовлетворенность клиентов**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить сущность понятия и источники ожиданий клиентов.
2. Изучить понятие удовлетворенности клиента.
3. Исследовать показатели и результаты удовлетворенности клиента.

### **5.1. Понятие ожиданий клиентов**

Клиент является точкой отсчета и целью поведения, отвечающего требованиям клиента, поскольку поведение с ориентацией на клиента направлено на его ожидания. Из этого следует вопрос: что такое ожидания и чего ожидают клиенты? В конечном счете, целью поведения, отвечающего требованиям клиентов, является удовлетворенность клиентов. Отсюда вытекают другие вопросы: что такое удовлетворенность и как она возникает? Как можно распознать показатели удовлетворенности и что они означают для стратегии предприятия? В завершении более подробно рассматриваются результаты удовлетворенности клиентов поведением сотрудников.

Ожидания – это требования, которые клиент предъявляет к товару или услуге. Они обозначают уровень обслуживания, который клиент требует от организации. Разумеется, ожидания могут принимать самые разнообразные формы:

- желаемый уровень: обслуживание, которое клиент хочет получить, а предприятие должно предоставить. В этом случае ожидания соответствуют желаниям клиента. Желаемый уровень зависит от опыта клиента и его запросов: желания человека, выросшего в замке, отличаются от желаний другого, кто много раз цитировал «Человека на улице».

- идеальный уровень: представление о самом лучшем и приемлемом по стоимости обслуживании. Это ожидание указывает на самое лучшее обслуживание, которое только может быть, и, не в последнюю очередь, зависит от фантазии и воображения клиента.

- типичный уровень: представление о типичном или среднем качестве обслуживания. Такие ожидания относятся часто к определенному классу товаров или услуг. Тот, кто, например, часто останавливается в одних и тех же гостиницах или питается в сети кафе «Fast-Food», имеет уже устоявшиеся

ожидания относительно качества еды в таких кафе или условий обслуживания, которые предлагают эти гостиницы.

- минимально допустимый уровень: представление о том, что может быть приемлемо. В качестве варианта просто переночевать, может быть чистая постель или соответствующие учреждения, отвечающие санитарным нормам, а от телевизора или мини-бара можно в таких случаях и отказаться.

Ожидания клиента являются очень важными для организации, предлагающей товары или услуги, потому что клиент сравнивает то, что ему предлагают, со своими ожиданиями. А это сравнение приводит к его удовлетворенности или неудовлетворенности. Одновременно ожидания являются динамичными представлениями, которые с течением времени и в зависимости от ситуации могут изменяться. Этим и объясняется многообразие форм ожиданий. Если, например, кто-то ищет возможность где-либо переночевать в городе, то он обратится, прежде всего, в гостиницы с нормальными условиями. После того как он выяснит, что все гостиницы города с соответствующими условиями заняты из-за конгресса, то он будет рад, в конечном счете, и простой комнате, которая удовлетворяет его минимальным запросам. В таких случаях клиенты готовы заменить желаемый или идеальный уровень ожиданий на минимально допустимый. Но то, что сегодня является едва допустимым, очень сильно изменилось с течением времени: были времена, когда туалет в коридоре был типичным для туристических баз. На сегодняшний день такой уровень в Центральной Европе уже неприемлем. В таком развитии заложена опасность, которая получила название «спирали ожиданий и восприятий».

Спираль ожиданий и восприятий. Предприятия пытаются усовершенствовать свое обслуживание, чтобы выдержать конкуренцию. Если клиенты привыкли к более высокому уровню обслуживания, то их требования повышаются, поэтому со временем будет все сложнее удовлетворить клиентов.

Ориентация на клиентов является очень важной также из-за спирали ожиданий и восприятий. Если удастся установить отношения с клиентом и сохранить его привязанность к своему предприятию, то он уже не будет оценивать отдельно только товар или услугу, он также будет обращать внимание на качество отношения к нему и на его прежний опыт взаимодействия с предприятием и его сотрудниками.

## **5.2. Источники ожиданий клиентов**

Ожидания имеют различные источники. Указанные далее четыре источника являются наиболее важными:

1. Индивидуальные потребности: люди отличаются своими потребностями и мотивами. То, что важно для одного, безразлично или вообще раздражает другого. Так, например, у некоторых клиентов есть потребность в том, чтобы их банковский консультант постоянно информировал их относительно новых финансовых продуктов, другим же

такое поведение, напротив, кажется назойливым. Индивидуальные потребности задают направление ожиданий.

2. **Прежний опыт:** тот, кто впервые покупает автомобиль, ожидает, прежде всего, что он ездит. Со временем возрастают ожидания относительно комфорта, безопасности и многого другого. Для того, кто в первый раз покупает акции, возможно, важным будет только то, что его будет уважать маклер. С опытом повышаются требования к профессиональной компетенции и получаемой им прибыли.

3. **Устные рекомендации:** на продажу неизвестных товаров особое влияние оказывают рекомендации лиц, которым можно доверять. К услугам это тоже имеет отношение: поскольку их качество нельзя проверить до продажи, клиенты часто полагаются на советы родственников и знакомых. Если те порекомендовали стоматолога или адвоката, потому что они считают его хорошим специалистом, то человек идет к нему, ожидая соответствующего обслуживания.

4. **Коммуникация через предприятие:** все обещания, которые дает предприятие, оказывают влияние на ожидания. Сюда относятся объявления, в которых банк, например, утверждает, что он оказывает доверие своим клиентам; рекламные ролики, в которых уверяют, что в случае кражи туристической путевки убытки возмещаются в течение 24 часов в любой точке мира; или дружеский голос в телефонной трубке, обещающий выполнить ремонт уже на следующий день. Цена создает важную непрямую форму коммуникации. Таким образом, цена также влияет на ожидания. Поскольку люди обычно руководствуются правилом правой руки – «дорогое, значит хорошее» – то цена свидетельствует всегда об определенном уровне качества. Если связанные с ней ожидания не оправдываются, то в большинстве случаев это серьезно сказывается на результатах реализации товаров этого предприятия.

Прежде всего, предприятия должны обращать большое внимание на внешнюю коммуникацию. Поскольку любая организация хочет представить себя в лучшем свете, то в рекламе могут быть помещены отчасти авантюрные обещания, которые, очевидно, не соответствуют действительности этого предприятия. Так, например, один банк утверждает в рекламе: «Доверие – начало начал», и одновременно, как это свойственно кредитному банку, побуждает своих сотрудников педантично проверять платежеспособность клиента, прежде чем выдать ему кредит. Эта реклама формирует у клиентов такие ожидания, выполнить которые сотрудники банка не могут.

Предприятия должны давать своим клиентам только правдивые обещания и заботиться о том, чтобы сотрудники могли выполнить эти обещания.

Чего ожидают клиенты?

Ожидания клиентов можно прояснить на примере исследования, когда различные предприятия, предоставляющие услуги, опрашивали своих

клиентов. Речь идет о клиентах предприятий, работающих с кредитными карточками, маклеров бирж ценных бумаг, ремонтных мастерских и частных клиентах банков. Предлагаемые услуги отличаются по различным важным показателям. Услуги по ремонту и уходу имеют отношение к материальному имуществу клиентов, все остальные услуги касаются нематериальных (финансовых) интересов. Банки, маклеры ценных бумаг предлагают услуги, которые требуют больших затрат труда и осуществляются в непосредственном контакте с клиентом. А ремонтные услуги, напротив, требуют контакта с клиентом только во время приема или вывоза. Маклеры ценных бумаг и ремонтные мастерские добиваются своим обслуживанием продолжительного эффекта, банки и предприятия, работающие с кредитными карточками, напротив, приносят пользу незамедлительно. Итак, исследуемые сферы обслуживания отличаются друг от друга. Ожидания клиентов, связанные с обслуживанием, вопреки этому, в значительной степени совпадают. Поэтому они могут рассматриваться как наиболее важные ожидания клиентов в сфере обслуживания.

В групповых дискуссиях с клиентами таких предприятий обнаружилось десять категорий ожиданий, приведенных в таблице 1. (см. дидактические материалы).

Большинство ожиданий направлено непосредственно на поведение сотрудников, вступающих в контакт с клиентами: надежность, любезность, компетенция, обходительность, доверие, доступность, коммуникация и понимание клиентов – сотрудники должны оправдывать все эти ожидания.

Итак, решающим является поведение сотрудников, работающих в контакте с клиентами, потому что клиенты считают, что для клиентов сотрудники, с которыми они вступают в контакт, олицетворяют организацию. Если сотрудникам удастся оправдать эти ожидания, то существенное условие, необходимое для удовлетворенности клиента, выполнено.

### **5.3. Понятие удовлетворенности клиента**

Удовлетворенность клиентов имеет различные аспекты. К одному из них относится чувство, которое возникает после положительной оценки товара или обслуживания. Соответственно неудовлетворенность – это чувство, наступающее после негативной оценки. Эти чувства скорее кратковременны по природе.

Клиент, например, воспринимает то, как стюардесса старается удобно разместить его в самолете, оценивает это положительно и чувствует себя удовлетворенным. Но когда он покидает самолет и снова приступает к своим делам, это чувство быстро проходит. Но авиакомпания заинтересована в том, чтобы у клиента надолго сложилось хорошее отношение к их предприятию и обслуживанию. Такое длительное отношение или занимаемая позиция касается трех аспектов:

- мнение о предприятии или его товарах – это все, что клиент о них знает;

- эмоции – эмоциональные реакции относительно организации и ее продукта;

- поведенческая готовность касается вопроса о том, есть ли у клиента намерение снова покупать товары или услуги у этого предприятия и рекомендовать его другим.

В то время как чувство удовлетворенности складывается на основе отдельных восприятий, отношение охватывает знание, эмоции и поведенческое намерение, которые возникают из оценки опыта работы с предприятием, его товарами и услугами. Такие отношения формируют длительную удовлетворенность или неудовлетворенность клиента. Удовлетворенность в смысле отношения возникает из непосредственного опыта работы:

- с предприятием;

- с его сотрудниками;

- с предложениями;

- с различными формами коммуникации.

Особое значение имеют непосредственные контакты с предприятием и его сотрудниками, моменты истины. Во время таких контактов ожидания или оправдываются, или превосходят самих себя, или не оправдываются.

Как возникает удовлетворенность клиентов?

Согласно так называемой «модели не подтверждения ожиданий», клиент оценивает каждый контакт с предприятием, его сотрудниками или товарами. При этом он сравнивает происходящее со своими ожиданиями. Если результат далек от ожиданий, то клиент разочарован и не удовлетворен. Если контакт оправдывает связанные с ним ожидания, то клиент будет удовлетворен. Если же ожидания превосходят сами себя, то это может вызвать восхищение. Как мы уже объясняли ранее, у клиентов формируются разные ожидания относительно предприятий и их обслуживания. Клиенты не всегда одинаково реагируют, когда оправдываются или не оправдываются их ожидания.

Только определенные условия обслуживания могут привести к удовлетворенности или неудовлетворенности. Таким условием является, например, «любезность», готовность оказать помощь клиентам и быстро их обслужить. Эти условия определяются как критические, так как их выполнение приводит к удовлетворенности, а невыполнение – к неудовлетворенности. Если выполнить сразу какое-то особое желание клиента, то он будет доволен. Но если ему объяснять, что нельзя сделать исключение, то обычно подобные вещи раздражают клиента, и он остается недовольным. Однако клиенты рассматривают оправданность некоторых ожиданий, как нечто само собой разумеющееся. Поэтому, в случае, если ожидания оправдываются, у клиентов не возникает удовлетворенности. Если же эти ожидания не оправдываются, то клиенты реагируют на это

несдержанно. Тот, кто идет в ресторан высокого класса и обнаруживает, что его прибор не совсем чистый, будет возмущен и не сдержан. А чистый прибор он просто воспримет как должное, и от этого он не придет в восторг. Такие условия обслуживания связаны только с состоянием неудовлетворенности клиентов. Для удовлетворенности они не играют никакой роли. Поэтому мы будем называть их условиями, не влияющими на удовлетворенность.

Другие условия обслуживания, наоборот, приводят к удовлетворенности или даже к восхищению. Если же они отсутствуют, то совсем необязательно, что из-за этого возникнет неудовлетворенность. Если клиент через некоторое время приходит в ресторан второй раз, и официант узнает посетителя, то обычно это приятный сюрприз для клиента. Если официант, возможно, помнит еще и предпочитаемое этим клиентом вино, то это может вызвать даже восторг. Но если через длительный промежуток времени клиента не узнают, то по этому поводу никто не будет разочарован, многие клиенты могут понять это. И поскольку эти условия в первую очередь отвечают за удовлетворенность клиентов, то их называют условиями, приводящими к удовлетворенности. То, какие условия обслуживания влияют на удовлетворенность или являются критическими, зависит от специфики услуг. К тому же, со временем они могут изменяться. Так, например, условие, влияющее на удовлетворенность, становится со временем критическим условием: необычное становится само собой разумеющимся, если превращается в правило. Это то, что описывает «Спираль ожиданий и восприятий». Для предприятий это значит следующее: они должны регулярно определять эти разные условия для услуг, которые они предлагают.

#### **5.4. Показатели удовлетворенности клиента**

Простой метод определения условий, не влияющих на удовлетворенность клиента – это анализ жалоб клиентов. Жалобы – это активное выражение недовольства. Клиенты в этот момент настолько разгневаны, что прилагают все усилия для жалобы. Поэтому управление жалобами является одним из самых важных методов для устранения недовольства клиента.

Руководители отделов по удовлетворению жалоб чувствуют свою причастность к организации. Иногда, но, к сожалению, довольно редко, клиенты похвально отзываются об определенном обслуживании. Анализ таких положительных высказываний позволяет определить условия, влияющие на удовлетворенность клиента.

Жалобы и одобрения клиентов являются бесценной информацией для организации: они актуальны, связаны с конкретными случаями, и их анализ не требует больших затрат.

Важным методом выявления условий, влияющих на удовлетворенность или неудовлетворенность, а также критических условий, является техника критических событий. С этой целью клиентов просят вспомнить случай

контакта с предприятием, после которого они остались особенно довольны. Они должны описать этот случай подробно со всех сторон и объяснить, что именно способствовало их чувству удовлетворенности. Потом их попросят вспомнить случай, когда они были очень недовольны. Здесь также клиенты должны как можно точнее и конкретнее описать обстоятельства, которые вызвали недовольство. Высказывания клиентов записываются на магнитофон и затем анализируются. События, о которых упоминают только в положительных случаях, являются, соответственно, условиями, приводящими к удовлетворенности. События, упоминаемые только в негативных ситуациях, являются условиями, не приводящими к удовлетворенности. События, называемые как в позитивных, так и в негативных ситуациях, являются критическими условиями предлагаемых услуг.

Критические события при встрече сотрудников и клиентов.

Битнер, Буме и Тетролт провели опрос клиентов авиакомпаний, гостиниц и ресторанов, используя технику критических событий и собрав при этом информацию приблизительно о 700 событиях. Высказывания были распределены на три категории:

- реакции сотрудников на ошибки, например, – «Самолет опаздывал, а персонал несколько раз давал нам неверную информацию»;

- реакции сотрудников на пожелания и потребности клиентов, например, – «Моего ребенка укачивало, стюардесса проявила заботу и помогла мне его успокоить»;

- спонтанные действия сотрудников, например, – «Служащий пробежал за нами достаточно большое расстояние, чтобы принести нам письмо, которое мы потеряли под столом в ресторане» или «Я еще размышлял, а официант сказал: «Может быть, Вы все-таки прочтете меню, или Вы уже знаете, что будете заказывать».

Большинство условий, не влияющих на удовлетворенность, проявляются в реакциях на ошибки в системе, большинство условий, приводящих к удовлетворенности - в реакциях на особые желания клиентов. Критические условия - это, прежде всего, спонтанные действия сотрудников. Клиенты могут прийти от них в восторг, но если они противоречат их ожиданиям, то спонтанные действия сильно раздражают.

Опрос клиентов дает ценную информацию. Но, по возможности, ее нужно дополнять информацией, полученной из опроса сотрудников, работающих в непосредственном контакте с клиентами. Они знают требования и реакции клиентов на предложения лучше других, к тому же, они точно знают о существующей ситуации в организации. Сотрудники, работающие в контакте с клиентами, часто имеют более ценные знания, чем исследователи рынка и консультанты предприятия вместе взятые! Систематическое использование их знаний может передавать важную информацию о мнениях клиентов и одновременно указывать на слабые места предприятия во время удовлетворения желаний клиентов. Такие опросы

делают сотрудника более ценным, что дополнительно повышает его мотивацию в работе с клиентами.

Последствий стратегии организации.

Информацию, полученную такими способами, необходимо затем применить в конкретных действиях. Основные стратегии применения приведены в следующей таблице.

Таблица 1

Стратегии предприятия для выбранных условий качества

Условие	стратегия	
	восторг	Отсутствие неудовлетворенности
Условие, не приводящее к удовлетворенности	Оптимизация до приемлемости	Оптимизация до приемлемого уровня
Условие, не приводящее к удовлетворенности	Максимально возможная оптимизация	неважно
Критические условия	Максимально возможная оптимизация	Оптимизация до приемлемого уровня

Оптимизация условий, не приводящих к удовлетворенности, – это, конечно, особенно важная задача для любой организации, так как недовольные клиенты представляют большую опасность для результатов работы фирмы в ситуации настоящей конкуренции. Но если ожидания клиентов относительно этих условий совпадают с действительностью, то нет смысла улучшать их дальше: польза, которую получает организация от удовлетворенности клиентов, не покрывает дополнительные затраты, связанные с оптимизацией условий. Таким образом, организация должна оправдывать ожидания, связанные с условиями, не влияющими на удовлетворенность, и по возможности эффективно сохранять этот уровень.

Условия, приводящие к удовлетворенности, являются особенно важными, когда предприятие восхищается своими клиентами и хочет удержать их. Этого можно достигнуть в результате постоянной оптимизации условий, которые вызывают удовлетворенность или даже восторг. Конечно, здесь нужно обратить внимание на спираль ожиданий и восприятий: если достигнутый уровень обслуживания стал уже общим стандартом, запросы клиентов возрастают. Поскольку все конкуренты регулярно работают над условиями, приводящими к удовлетворенности, то через некоторое время это приводит к повышению запросов, а преимущества в конкурентной борьбе уравниваются. Только по экономическим причинам анализу условий, не приводящих к удовлетворенности, нужно уделять первостепенное значение. Это подтверждает и психологическое условие, которое оказывает большое влияние на поведение клиентов: потери более весомы, чем прибыли.

Условия, не приводящие к удовлетворенности, оказывают психологическое воздействие и имеют эффект потери: если ожидания, связанные с условием, не приводящим к удовлетворенности, не оправдываются, то последствия этого хуже по сравнению с прибылью,

полученной от оправдания ожиданий, связанных с условием, приводящим к удовлетворенности!

Это также объясняет правило правой руки, основывающееся на ценностях, приобретенных из опыта, где удовлетворенный клиент трижды порекомендует предприятие, которое его обслуживало, а неудовлетворенный клиент, напротив, около десяти раз предостережет других от этого предприятия и тем самым навредит компании. Поэтому организации с высоким удельным весом на рынке, прежде всего, должны сконцентрироваться на условиях, не приводящих к удовлетворенности. Исследования показывают, что чем больше удельный вес предприятия на рынке, тем меньше средняя удовлетворенность клиентов. Причина этого заключается в структуре клиентов: чем больше удельный вес предприятия на рынке, тем разнообразнее потребности и желания клиентов, и тем сложнее удовлетворить клиента или вызвать у него восторг. В первую очередь нужно воспрепятствовать возникновению неудовлетворенности в различных группах клиентов.

Критические условия всегда важны, так как они могут приводить как к удовлетворенности, так и к неудовлетворенности. В стратегии компании нужно установить, в какой степени оправдывать ожидания клиентов, связанные с критическими условиями, или вообще превзойти их. Решение этого вопроса зависит, конечно, от того, что ждет предприятие от клиентов.

### **5.5. Результаты удовлетворенности клиента**

Удовлетворенность клиентов приводит к привязанности к организации. Клиент верен компании и ведет себя по отношению к ней лояльно. Привязанность касается как прежнего поведения клиента, так и его намерений на будущее (табл. 2).

Таблица 2

Элементы привязанности клиентов

Привязанность клиентов				
Прежнее поведение		Поведенческие намерения		
покупка	дальнейшие рекомендации	намерение покупки	намерение совершать дополнительные покупки	намерение давать дальнейшие рекомендации

Рассматривая прежнее поведение, можно определить привязанность клиентов по отношению к организации по их поведению во время совершения покупки и по дальнейшим рекомендациям, которые он дает другим клиентам. Тот, кто в течение определенного промежутка времени покупает товары или услуги всегда у одной и той же компании, привязан к ней и поныне. При помощи высокоразвитых инструментов современного контроллинга это можно установить относительно легко. Более сложным является учет дальнейших рекомендаций. Имеет смысл, по возможности,

систематически проводить опрос новых клиентов относительно того, как они узнали о предприятии. Рекомендации представляют собой особую ценность привязанности клиентов для предприятия: лояльные клиенты привлекают новых клиентов и тем самым уменьшают расходы предприятия на привлечение новых клиентов.

Привязанность клиентов связана не только с их прежним поведением: лояльные клиенты имеют намерение совершать покупки у одного и того же предприятия, при случае они будут рекомендовать это предприятие и, что особенно важно, они готовы совершать дополнительные покупки. Возможность продажи двух сопутствующих товаров путем размещения их в магазине один за другим различным группам клиентов способствует лучшему расчету, направленному на разработку новых товаров и услуг. Тот, кто может опереться на постоянных клиентов, знает их потребности и готовность покупать товары, направленные на их удовлетворение. Привязанность клиентов дает организации экономические преимущества. Лояльные клиенты – это конкретное число клиентов. Это знание уменьшает неопределенность и способствует лучшему планированию будущего. Решающим в вопросе о лояльности клиентов является поведение сотрудников, отвечающих требованиям клиентов.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Что такое удовлетворенность клиентов?
2. Что включает в себя удовлетворенность клиентов?
3. Что такое мониторинг удовлетворенности клиентов?
4. Критерии по оценкам удовлетворенности клиентов и их значимости для клиентов

## **Тема 6. Жалобы и конфликты при обслуживании клиентов**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить особенности жалоб и претензий клиентов.
2. Рассмотреть сущность понятия и причины конфликтов между работниками сервиса и клиентами.
3. Изучить виды конфликтов и способы их разрешения.

### **6.1. Жалобы и претензии клиентов**

**Жалоба** – письменное или устное обращение клиента в связи с нарушением его интересов, партнера, или претензия на ненадлежащее качество предоставленной услуги.

**Письменная жалоба** – жалоба Клиента, поданная в письменном виде или с использованием удаленных услуг организации.

**Устная жалоба** – жалоба Клиента, полученная или переданная устно в присутствии работника организации или по телефону.

Основные причины жалоб клиентов – несоблюдение сроков выполнения заказа, низкое качество его выполнения, грубость обслуживающего персонала. Жалоба – не помеха в работе предприятия, а желанная обратная связь, предоставляющая вам ценнейшую информацию.

Систематический подход к управлению жалобами воспринимать любую жалобу всерьез, и как можно скорее находить подходящее решение. Кроме того, прием, рассмотрение и анализ жалоб имеют в наши дни для каждого предприятия стратегическое значение.

Какие факторы должны при этом учитываться предприятием? Практический совет: возможно, вам потребуется постановление руководства предприятия, согласованное с производственным советом (если таковой имеется). При этом простого заявления о намерении ввести менеджмент жалоб будет недостаточно. Оно должно содержать в себе четкие указания, будет ли это внешняя самостоятельная система, или управление жалобами будет являться составной частью новых систем менеджмента по взаимоотношениям с клиентами и по планированию использования ресурсов предприятия и затронет все производственные процессы. Эта служба могла бы взять на себя систематическую и последовательную работу по ориентированию на потребности клиента как новой цели предприятия, а также неотъемлемой частью общего менеджмента по связям с клиентами. Следует обратить внимание на ту роль, которая отводится культуре предприятия. Именно этот фактор оказывается решающим в вопросе, сможете ли вы ввести и развить эффективную систему управления жалобами на вашем предприятии.

Самыми важными моментами в менеджменте жалоб являются следующие:

1. Поощрение обращений клиентов.
2. Прием и рассмотрение жалоб.
3. Обработка и урегулирование конфликтных ситуаций.
4. Сбор, классификация и документирование жалоб.

Поощрение обращений клиентов.

Самым главным в менеджменте жалоб является общение с клиентами, что предполагает предоставление им удобных и бесплатных коммуникационных каналов. Позаботьтесь о том, чтобы клиент, при желании, мог легко связаться с вами. Иначе вы можете просто не узнать о недовольстве ваших клиентов.

Важно создать двустороннюю коммуникацию с использованием как можно большего числа каналов связи. Создавайте различные каналы приема жалоб, по которым клиент сможет связаться с вами и с вашим предприятием:

- лично;
- по телефону;
- с помощью письма;
- по факсу;
- через Интернет-портал;

- через портал самообслуживания;
- по электронной почте;
- через опросы клиентов.

Кроме того, важно активно поддерживать клиента, решившего подать жалобу. Объясните продавцам-консультантам, что жалобы очень важная и желательная составляющая их работы и ни в коем случае не должны скрываться. Клиенты, конечно, оценят, если вы с готовностью выслушиваете их жалобы и соответствующим образом на них реагируете.

Используя различные средства коммуникации, вы скоро поймете, что концепт коммуникации – это медийный концепт. В центре внимания должно быть сокращение денежных и временных затрат клиентов, которые он несет в связи с подачей жалобы.

Доброжелательное отношение к претензиям полезно в двух аспектах:

- позволяет удовлетворить и вернуть доверие разочарованного клиента;
- способствует процессу непрерывного совершенствования продукции и услуг компании на основе мнения клиентов.

Работа с претензиями – самый выгодный способ маркетинговых исследований:

- жалобы раскрывают потребности клиентов;
- удовлетворение жалоб, безусловно, выгодно компании экономически; помните о «сарафанном» радио, которое разнесет как позитивную, так и негативную информацию о компании; учитывайте не только текущую сделку, но и ценность клиента на протяжении всего времени взаимодействия его с компанией;

- помните о «молчаливых» недовольных; создайте клиентам условия для выражения претензий;

- не стремитесь снизить количество жалоб (при неизменном качестве обслуживания); чем меньше жалоб, тем меньше информации для улучшений.

Уровни жалоб / жалобщиков:

- заявители – сообщают свои претензии, готовы оставаться потребителями, так как надеются, что будут услышаны;
- тихони – молча уходят;
- разгневанные – редко подают жалобы, зато при любом удобном случае говорят о низком качестве; инициаторы «сарафанного» радио;
- активисты – заявители, не удовлетворенные ответом компании на жалобу; активно распространяют негативные отзывы о компании.

Шаги формулы «жалоба = подарок»:

- скажите «спасибо»;
- объясните, почему вы приветствуете жалобу;
- извинитесь за ошибку;
- обещайте незамедлительно принять меры для решения проблемы;
- выясните у клиента всю необходимую информацию;
- быстро исправьте ошибку;
- убедитесь, что клиент доволен;

- реализуйте мероприятия для предотвращения таких ошибок в будущем.

Разбирая жалобы и претензии клиентов, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- поставить себя в положение заявителя;
- сохранять спокойствие;
- оставаться вежливым;
- при невозможности самому разрешить жалобу (претензию) поставить об этом в известность старшего по должности.

## **6.2. Понятие конфликта**

Изучение конфликтов во все времена интересовало многих ученых. Анализ различных определений конфликта позволяет выделить сущность, виды и основные признаки конфликтов. В зарубежной и отечественной конфликтологии основной вклад в развитие проблемы конфликта внесли социология, психология и политология.

Под конфликтом (от лат. *conflictus* – столкновение) чаще всего понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающихся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающихся негативными эмоциями.

Конфликты – одно из важнейших явлений современной социальной и политической жизни. Жизнь человека в обществе сложна и полна противоречий, которые часто приводят к столкновению интересов как отдельных людей, так больших и малых социальных групп. Конфликтная ситуация – это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами. Социолог Д. Скотт дает такое определение конфликта: «Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон».

Современное понимание конфликтов предполагает, что конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Общая идея положительного эффекта конфликтов сводится к следующему: «Продуктивность конфронтации проистекает из того факта, что конфликт ведет к изменению, изменение ведет к адаптации, адаптация ведет к выживанию».

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно

какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента – и конфликт может начаться.

К. Левин является одним из первых психологов, который исследовал конфликт как таковой. Он преодолел оппозицию «внутреннее-внешнее» в интерпретации источников социального поведения: если психоанализ рассматривал интрапсихические (внутренние) факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным (внешним), то К. Левин объединил их, придав «внешним» факторам «внутренний», субъективный характер. Так, межличностные конфликты интерпретировались как «конфликты между собственными и вынуждающими силами», как противоречие между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой.

Конфликты в жизни отдельных людей, коллективов, общества в целом играют значительную роль. Для снижения негативных последствий конфликта необходимо уметь правильно выявлять их причины, управлять протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния.

Конфликты определяются природой человека, спецификой деятельности коллектива. В коллективах нет возможности и необходимости устранить конфликты полностью, однако целесообразно снижать уровень конфликтного противостояния членов коллектива путем построения грамотной системы управления и профилактики возникновения конфликта.

Конфликтная ситуация означает такое социальное взаимодействие между двумя или большим количеством сторон (отдельных личностей, их групп, стран, корпораций и т.п.), цели которых реально или предположительно существенно различны или даже несовместимы. Но какие бы обстоятельства не предшествовали возникновению конфликтной ситуации, чаще всего конфликт разворачивается по диадической схеме противостояния двух враждебно настроенных субъектов – индивидов, групп, коллективов, наций и т.п. Это означает, что в основе социального конфликта лежит противоречие между интересами или целями, устремлениями, ожиданиями противостоящих друг другу субъектов.

### **6.3. Причины конфликтов**

Для конфликтов между работниками сервиса и клиентами характерны следующие причины:

- производственные: необеспеченность материалами, запасными частями, оборудованием; неудобный режим работы предприятий; малый ассортимент услуг; длительное время ожидания обслуживания; низкое качество изготавливаемых изделий (услуг); несвоевременность выполнения заказов; личностные, среди которых особо можно выделить взаимные претензии между работником и клиентом. К примеру, клиент неправильно понял приемщика и обиделся. В ответ он произносит фразу, содержащую бестактность в адрес работника. Приемщик, болезненно прореагировав на нее, отвечает неприкрытой грубостью, считая, что в противном случае

потеряет уважение в глазах присутствующих. Поэтому «обиженный» приемщик и «восстанавливает» свое достоинство за счет ответного унижения клиента. Теперь уже оскорбленным становится клиент, который также не остается в долгу. И напряжение ситуации разрастается, как снежная лавина;

- психологическая непереносимость (несовместимость) — она вызывается предубежденным отношением к личностным особенностям другого человека. Суть такого предвзятого отношения состоит в огульном приписывании определенных недостатков всем представителям той или иной профессии, того или иного возраста и т. д. Так, грубый посетитель и малокультурный работник контактной зоны относятся друг к другу с позиции «все они такие».

Типы конфликтов в сфере сервиса:

клиент – клиент;

клиент – контактный персонал;

контактный персонал – контактный персонал;

контактный персонал – сотрудник бэкофиса;

сотрудник бэк-офиса – сотрудник бэкофиса.

Конфликт «клиент – клиент». Клиенты, будучи участниками (актерами) конфликтного взаимодействия, могут вступать в противоречия между собой по поводу получаемых ими услуг. В этом случае объектом конфликта становится услуга (или даже только возможность ее получения). Как и в любом конфликте, в основе такого рода взаимодействий лежит ограниченность ресурса (в данном случае услуги). При этом ограниченность может быть относительной, т.е. ресурс не отсутствует, а является неравномерно распределенным. Подобная ситуация возникает тогда, когда кто-то из клиентов обладает большим доступом к спорному ресурсу (услуге) или большими возможностями его использования.

Конфликты второго типа «клиент - контактный персонал» возникают при взаимодействии клиентов с контактным персоналом. Это наиболее яркие и очевидные конфликты, связанные чаще всего с несоответствиями между требованиями и ожиданиями клиентов и действиями контактного персонала, т.е. в тех случаях, когда фактический уровень предоставления услуг не соответствует заявленному. Например, клиенты могут ожидать обещанного сервисной организацией оказания услуги без задержки, учтвого и внимательного обращения персонала, предоставления полной информации о специфике услуги, определенной продолжительности обслуживания и т.п. Однако эти ожидания зачастую не оправдываются, что может послужить поводом к возникновению рассматриваемого конфликта. Данный конфликт также может возникать, если клиент ожидает предоставления услуги, которую организация либо совсем не оказывает, либо предоставляет с ограничениями, о которых клиент действительно не знает (или делает вид, что не знает). В этом случае возникает абсурдная ситуация: хотя персонал, отказывая в предоставлении услуги, действует абсолютно правомочно, тем не менее конфликт имеет место.

Тип конфликта «контактный персонал - контактний персонал» предполагает формирование и развитие противоречий между двумя и более сотрудниками фронт-офиса. В таком случае два равноправных и обладающих аналогичными полномочиями контактных сотрудника конкурируют между собой за клиента. Рассмотренные типы конфликтов локализируются в видимой части организации и характеризуются непосредственным участием клиентов в качестве субъектов (в первом и втором типе) или объектов (в третьем типе) конфликта. Следующие два типа конфликтов связаны с деятельностью бэк-офиса и происходят в невидимой для клиентов части сервисной организации.

Конфликты типа «контактный персонал - сотрудник бэк-офиса» возникают между сотрудниками бэк-офиса и фронт-офиса. Противоречия могут быть обусловлены несовпадением представлений сотрудников о том, каким образом оказываются услуги клиенту. В связи с этим вновь обратимся к идее Г. Саймона о дивергенции целей: в данном типе конфликтов она может проявиться наиболее ярко. Особенности деятельности каждой из этих двух категорий сотрудников неизбежно определяют формирование у них специфического, зачастую ограниченного взгляда на предоставляемую услугу. Эти различия могут касаться таких частных вопросов, как сроки предоставления, форма оказания услуг, необходимость и тщательность соблюдения технологии и т.п. В то же время различия могут иметь и более масштабный характер, затрагивая представления об организационных целях всей компании.

Тип конфликта «сотрудник бэк-офиса - сотрудник бэк-офиса» в целом довольно близок четвертому типу. Различия между ними заключаются лишь в том, что противоречивые представления сотрудников об особенностях услуг, стандартах и правилах их оказания проявляются в разрабатываемых технологиях оказания услуг. Мы остановимся подробнее на конфликте между контактными персоналом и клиентами. Далее будут рассмотрены стадии развития данного конфликта и предложены пути его предотвращения и разрешения с использованием специфических сервисных инструментов и методов.

#### **6.4. Виды конфликтов**

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от критериев, которые берутся за основу. Характеристика конфликта может быть дана и в зависимости от:

- а) вовлеченных в него субъектов:
  - внутриличностные;
  - межличностные;
  - между отдельным человеком и группой;
  - межгрупповые.
- б) исхода:
  - деструктивные;

- конструктивные.
- в) вовлеченных организационных уровней:
  - горизонтальные (при вовлечении в конфликт представителей одного организационного уровня);
  - вертикальные (при вовлечении в конфликт представителей различных организационных уровней).
- г) длительности протекания:
  - кратковременные;
  - затяжные.
- д) источника возникновения:
  - субъективные (личные качества, индивидуальные особенности участников конфликта);
  - объективные (экономические, технологические, организационные и другие факторы).

Следует также различать реалистические и нереалистические конфликты. Конфликт называют реалистическим, если он связан с преследованием участниками определенных целей. В нереалистических конфликтах целью участников ситуации становится открытое выражение накопившихся эмоций и враждебности. Конфликт перестает быть средством достижения целей, но становится самоцелью, иногда – способом разрядки накопившейся эмоциональной напряженности. Для разрешения его нужно перевести в реалистический конфликт.

#### Виды конфликтов в организации.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личностью и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены коллектива могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, даёт дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также даёт людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического выполнения.

Классифицируя организационные конфликты, выделяют конфликты личностные или психологические, межличностные или социально-психологические, и социальные. Рассмотрим подробнее некоторые из этих типов конфликты.

Личностный, или психологический, конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека, поэтому этот тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов.

Среди личностных, или психологических, конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.

1. Ролевые конфликты – их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации. Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест (что приводит к неудовлетворительной оценке его деятельности руководством организации или подразделения), так и руководитель, который не может или не хочет, соответствовать ролевым требованиям или не выполняет нормативные указания или запреты.

Причинами ролевых конфликтов в организациях могут быть следующие:

- а) недостаточная, слабая ролевая подготовка;
- б) неудовлетворенность существующим статусом (например, работник считает, что он достоин более высокой должности);
- в) неприятные моменты, сопутствующие выполнению работником своей роли (монотонная, нервная, грязная работа);
- г) предъявление противоречивых требований к результатам работы, что вызывает неопределенность ролевых ожиданий;
- д) двойственность при выполнении социальных ролей (или двойные стандарты деятельности);
- е) несовместимость предъявляемых требований с точки зрения работника;
- ж) несовместимость ролевых требований с потребностями, установками и ценностями работника.

2. В основе мотивационных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации, а также неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д. Этот конфликт может быть внутриличностным в

том случае, если индивид не идентифицирует причину неудовлетворенности с действиями конкретных социальных объектов своего окружения.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта, который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукта;

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными ее членами. Так, подразделения организации и социальные группы устанавливают для себя нормы поведения и объемы работ, и каждый работник должен их соблюдать, для того чтобы органично войти в неформальные группы, удовлетворяя тем самым свои потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельного работника, может возникнуть конфликт. В частности, если кто-то хочет заработать больше, работая больше или перевыполняя норму, или кто-то желает работать меньше, чем остальные, то в обоих случаях группа предпримет меры социального контроля и давления против как «чрезмерного» усердия, так и резкого снижения интенсивности труда.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

### **6.5. Способы разрешения конфликтов**

Разрешение конфликта – заключительный его этап. Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта: прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой; преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе; взаимного примирения противоборствующих агентов; взаимного уничтожения противоположностей. При осуществлении первой и последней из указанных возможностей завершение конфликта сопровождается обострением борьбы. При реализации других форм происходит постепенное затухание конфликта.

Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Предпосылки разрешения конфликта:

1. Достаточная зрелость конфликта, выражающаяся в видимых формах проявления, идентификации субъектов, манифестации ими своих противоположных интересов и позиций, в организации конфликтных групп и более или менее сложившихся способов противоборства.

2. Потребность субъектов разрешить конфликт и способность это осуществить.

3. Наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта: материальных, политических, культурологических, наконец, человеческих.

Выделяют следующие способы разрешения конфликтов:

1. Использование нейтрализующей фразы, например: «Вы не замечаете, что не заслуженно обижаете меня».

2. Посредничество третьего лица (административного вмешательства в разговор).

3. Разъединение конфликтующих (замена «провалившегося» работника другим).

4. Способствование свободному развитию конфликта (дать посетителю выговориться, не доказывая свою правоту).

5. Оперативное пресечение конфликта (с помощью других посетителей или представителей органов охраны).

Действия работников должны быть спокойными, но в то же время решительными и твердыми. Поступки необходимо обосновывать не личными соображениями, а установленными предписаниями (Инструкция по этому поводу гласит: «Согласно должностным обязанностям» и др.).

После каждого конфликта нужно мысленно проиграть это столкновение, проанализировать, чтобы не допускать аналогичных случаев в дальнейшем.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Описать особенности конфликта и конфликтной ситуации
2. Способы снижения и уходы от конфликта.

## **Тема 7. Обслуживание потребителей в контактной зоне.**

**Цели и задачи изучения темы:**

1. Изучить понятие «контактная зона в сфере сервиса». Основные понятия.

2. Исследовать понятие и характеристика зон фронт- и бэк-офиса предприятия сервиса.

### **7.1. Контактная зона в сфере сервиса. Основные понятия**

Работнику контактной зоны необходимы такие специальные способности, как коммуникабельность, наблюдательность, понимание заказчика, предвидение результатов обслуживания. Для развития этих качеств работнику необходимо владеть профессиональной этикой.

В данной работе я попытаюсь рассмотреть правильное поведение работников контактной зоны в целом в сфере сервиса и конкретно в сфере туризма, наиболее удобное и верное ее оформление и организацию деятельности в контактной зоне.

В ходе обслуживания производитель, обслуживающий конкретного потребителя, и сам потребитель взаимодействуют в рамках определенной контактной зоны, которая в разных видах сервиса и на разных предприятиях неодинаково организована, имеет разные масштабы, действует в различной обстановке.

Отсюда – контактная зона – это пространственная среда, в которой находятся специалист по сервису (исполнитель обслуживания) и потребитель.

Потребитель – гражданин, имеющий намерение заказать, приобрести услуги для личных нужд, не связанных с извлечением прибыли.

Исполнитель – организация, независимо от её формы собственности, а также индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги потребителям по возмездному договору.

Между ними в контактной зоне происходит либо оказание услуги, либо как в сфере туризма – ее выбор, заказ и оформление договора.

Для того чтобы заказчик остался доволен исполнением услуги, обслуживанием и конечным результатом, необходимо не только правильно оформить контактную зону для удобства клиента, но и верно пользоваться имеющимся пространством и обстановкой. Но чаще всего самую главную роль в «оформлении» контактной зоны играют личностные и профессиональные качества работника (исполнителя) контактной зоны.

**Организация контактной зоны.**

Здесь я хочу рассмотреть организацию зоны общения с клиентом при оказании услуг юридического характера, туристского бизнеса, банковской сферы и тому подобных, хотя существует так же сфера личных услуг, которая оказывается в пространстве предельно сжатой контактной зоны, когда работник подходит вплотную к клиенту. Это происходит в процессе реализации парикмахерских, косметических, банных услуг, ресторанного, медицинского, санаторно-оздоровительного, культурно-валеологического обслуживания. В этом случае существуют свои особенности и организации пространства и поведения персонала.

Есть мнение, что дизайн офиса – лицо фирмы, поэтому необходимо все детали оформления продумывать до мельчайших подробностей.

В компаниях, ориентированных на плотную работу с клиентами используется открытая планировка офиса – то есть пространство символически разделено на специальные функциональные зоны, что позволяет сотрудникам беспрепятственно общаться между собой. Впрочем, при необходимости такой офис быстро разбивается на функциональные зоны – для индивидуальной работы или оперативного совещания. Для этого разработаны трансформируемые перегородки, которые позволяют разделять или объединять различные части офиса. Такие перегородки обладают худшими, по сравнению со стационарными, вибро- и звукоизоляционными характеристиками, однако они динамично изменяют рабочую среду в соответствии с потребностями компании.

Еще одним значительным моментом при планировании офисного пространства является расстановка мебели и техники. Здесь важно соблюсти баланс между удобством, качеством и количеством предметов в офисе. Излишнее количество предметов мебели ведет к уменьшению свободного пространства, а избыток техники – к появлению шума, вибрации, и больших расходов электроэнергии. Таким образом, при организации офисного пространства необходимо гармоничное сочетание комфорта, функциональности и эстетики.

Зоны, которые предшествуют этапу контактной зоны также должны быть оборудованы согласно условиям удобства и функциональности.

Приемная – первичная репрезентативная зона, где демонстрируется сотрудникам и посетителям культура компании.

Зона ожидания. Здесь посредством качественного дизайна должно оказываться уважение посетителям, они могут видеть здесь культуру компании, ее символику, тем самым запоминая эти особенности в процессе ожидания. Однако, ожидание – непреднамеренное действие, и его следует сводить к минимуму.

Info point – информационный стенд или компьютер, предназначенный для получения информации о компании. Он должен находиться в приемной, в центральной зоне или рядом с главными зонами общения с клиентами.

Приведенные выше рекомендации служат в первую очередь для удобства работников или исполнителей сферы сервиса, а для удобства заказчиков или клиентов предъявляются еще более высокие требования.

Пространство общения или контактная зона должна быть организовано так, чтобы максимально облегчить общение клиента с сотрудником фирмы. Рабочая зона обозначается так, чтобы она была заметна и хорошо опознаваема издали. Чрезвычайно важно, чтобы она могла быть хорошо обзрима клиентом, чтобы тот мог наблюдать и понимать действия персонала. Обозначение границ рабочей зоны вполне уместно, но ровно настолько, насколько это действительно нужно для удобства действий.

Есть также некоторые моменты, чего не должно лиента в контактной зоне, во избежание неудобства клиента. Не должно быть окошечек, к которым надо наклоняться или стоять в очереди, не должно быть высоких

барьеров и подиумов рабочей зоны, задающих клиенту взгляд снизу вверх, не должно быть узких полочек барьеров и отсутствия кресел или столиков, если клиенту необходимо что-либо заполнять.

Рабочее место – не личная зона. На рабочем месте не должен быть виден включенный телевизор, а также одежда, сумочки, чашки из-под кофе или иные личные вещи, обозначающие психологически захват пространства и придание ему личного характера. Вхождение в личное пространство или обращение к человеку, находящемуся в личном пространстве, бессознательно воспримется клиентом как осуществляемое им вторжение и порождает чувство смущения или неловкости, что ухудшает общее нерасчлененное ощущение от взаимодействия с персоналом. Не стоит создавать в рабочей зоне атмосферы напряженного взаимодействия персонала между собой, чтобы клиенту казалось, что он собственной ничтожной персоной отвлекает занятых людей от чрезвычайно важных дел. Максимальная концентрация процесса и интенсивность происходящего в зоне обслуживания клиентов сосредотачивается на границе «клиент-персонал», а не «персонал-персонал». Вся остальная работа должна быть вынесена за пределы видимости клиентов.

Известно, что наиболее комфортное для работы расстоянием между исполнителем и заказчиком является 70 см. В этом случае не будет создаваться впечатление вторжения в личное пространство или принуждения ни со стороны заказчика, ни со стороны исполнителя. Это приведет к наиболее выгодному соглашению или верно подобранной услуге.

Как правило, обслуживание заказчика при оказании услуг включает:

- изучение потребности;
- выбор варианта исполнения услуги;
- оформление заказа на услугу;
- исполнение услуги;
- получение оплаты за услугу.

В некоторых случаях последовательность этапов может меняться, так например, в туристской сфере оплата за услугу предшествует ее получению заказчиком.

На каждом из этих этапов работник контактной зоны должен придерживаться нормам профессиональной этики, деловой культуры, не забывать о профессиональных и личностных качествах, использовать свой опыт, навыки и знания. Только в случае добросовестного использования и исполнения всех перечисленных моментов, потребитель останется доволен оказанной услугой и придет за ней в следующий раз именно в данную фирму или предприятие сервиса.

## **7.2. Понятие и характеристика зон офиса**

Выделим некоторые особенности организации видимой части и технологического ядра организации, предоставляющей услуги. Рабочее пространство современного офиса, будь то торговое предприятие или

страховая фирма, банк или адвокатская контора, обычно делится на две зоны: фронт-офис – это лицо предприятия, по которому клиенты судят о его надежности, солидности и компетентности сотрудников, а бэк-офис – типичная «кухня» предприятия, куда посторонним вход ограничен. В зависимости от специфики бизнеса компании, масштаба, величины занимаемой площади выбирают те или иные варианты распределения площадей на фронт- и бэк-офисы, которые им нужны.

Бэк-офисы в различных предприятиях достаточно похожи. Это помещения, как правило, кабинетного типа, объединенные по теме направленности рода деятельности подразделения. В уже существующих административных зданиях обычно используется коридорная система расположения помещений – длинный коридор во весь пролет здания и находящиеся по обе его стороны офисы. Если же пространство подразумевает свободную планировку, т. е. так называемый open space, то возможен и вариант отделения одного помещения от другого стеновыми перегородками, выполненными из металлической рамы и стеклянного полотна внутри. Условное зонирование помимо офисных перегородок может быть выполнено офисными модулями, таким образом, при перестройке помещения, убирая стены, можно сэкономить площадь и сделать больше рабочих мест.

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

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

Важное значение во фронт-офисах отдается электронному оснащению – аудио-, видеоаппаратура, банкоматы.

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

В настоящее время в оформлении офисов можно выделить три направления:

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

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

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

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

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

Возможен и вариант совмещения в одном помещении фронт- и бэк-офисов. Примером тому могут служить небольшие архитектурные бюро, в котором работают 3-5 человек. Часто бывает, что в силу небольшого пространства офиса рабочие места архитекторов и место переговоров с клиентами располагаются в одном помещении. Это обуславливается также и удобством работы с необходимыми материалами, каталогами, возможно,

образцами. Здесь же, работая вместе с клиентом, можно что-то исправить, изменить или добавить в дизайн-проект.

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

С организацией торгового зала магазина все более или менее понятно: это либо торговый зал с открытым доступом к товарам, как в любом из ныне существующих супермаркетов, – в этом случае большая площадь пространства отдается торговому залу; либо это торговый зал с отделами, расположенными по периметру помещения без свободного доступа к товару. Возможен и смешанный вариант – например, аптеки, где большинство товара может находиться в свободном доступе в зале, а часть лекарств можно приобрести только у продавца-фармацевта. В случае создания торгового зала нет необходимости тратить большие средства на богатый внутренний интерьер. Для отделки торговых залов используются специальные коллекции плитки из керамогранита, крашенные стены, зачастую их даже и не видно за стеллажами с товарами. Подвесной потолок, техническое или офисное освещение.

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

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Описать особенности контактной зоны в сфере сервиса
2. Характеристика зон фронт- и бэк-офиса предприятия сервиса

## **Тема 8. Профилактика стрессов работников сферы обслуживания**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть психологическую характеристику стресса
2. Проанализировать возможные условия профилактики стрессов в деятельности менеджера

### ***8.1. Психологическая характеристика стресса***

Впервые слово «стресс» употребил известный канадский ученый-физиолог Ганс Селье в 1936 г. Он разработал научную концепцию стресса, объединил усилия ученых многих стран в решении различных проблем

стресса. С тех пор ведутся глубокие исследования в этой области. Но в последнее время слово «стресс» все чаще упоминается не только в специальной литературе, но и в обиходной речи, оно звучит всюду - на работе и дома, в кругу друзей, в книгах и телепередачах. Распространенная прежде фраза «все болезни от нервов» трансформируется - «все болезни от стрессов».

Стресс – это состояние психического напряжения, возникающее у человека в трудных условиях под действием внешних раздражителей – стрессоров. Организм отвечает на них реакциями защиты: учащение пульса, повышение артериального давления и т.д. По следствия стрессового воздействия на организм могут быть очень серьезными. Может развиваться депрессия, стресс может перейти в дистресс – страдание, недомогание, тяжелое состояние. Психическое перенапряжение приводит часто к психосоматическим заболеваниям, таким как гипертония, ишемическая болезнь сердца, язвенная болезнь желудка, бронхиальная астма, сахарный диабет. Поэтому стресс – штука опасная, с ним не шутят.

Автор учения о стрессе Г. Селье считает, что стресс может быть и полезным, способствуя повышению сил организма, даже называет его «острой приправой к повседневной пище жизни». Никто из нас не может прожить жизнь без эмоций, без напряжения, без борьбы. Нужно научиться разумно управлять своей психикой и эмоциями, работать над собой, уметь сдерживаться в самых сложных обстоятельствах, освоить приемы и навыки саморегуляции душевного состояния. Оказывать себе самопомощь необходимо уже при первых признаках развития стресса - невротических расстройствах, повышенной раздражительности, быстрой утомляемости, неуверенности в себе, плохом настроении, бессоннице, апатии. Если вовремя не провести стрессотерапию, можно обнаружить нарушения в деятельности внутренних органов, которые надо устранять незамедлительно, пока они не перешли в стойкое заболевание. Многие люди успешно противостоят ударам судьбы, отчасти благодаря врожденному дару к стрессоустойчивости, либо мобилизуя на борьбу с неблагоприятными обстоятельствами свой жизненный опыт, психологические знания.

Различают физиологические и психологические стрессоры. К физиологическим относятся болевые воздействия, чрезмерная физическая нагрузка, экстремальные температуры (жара, холод) и т.д.; к психологическим – необходимость принятия решения, ответственность за что-то, обида, переживание, конфликт, сигналы опасности.

Факторы могут быть как реально действующими, так и вероятными. Наиболее разрушительны для организма психологические стрессы, которые подразделяются на информационные (возникают в условиях информационных перегрузок) и эмоциональные (проявляются в конфликтных ситуациях, при угрозах, обидах).

Индивидуальная выраженность стресса определяется в значительной мере осознанием человеком ответственности за себя, за окружающих, его

установкой на собственную роль в создавшейся ситуации. На фоне стресса возникает перераспределение резервов организма. Решение главной задачи обеспечивается за счет второстепенных задач. Нередко в тяжелой стрессовой ситуации человек ведет себя сдержанно, полностью контролирует свое психическое состояние, принимает точные и ответственные решения, однако при этом его адаптационный резерв снижается и вместе с тем повышается риск подвергнуться различным заболеваниям. Установлена прямая зависимость силы эмоционального напряжения и частоты пульса (как следствия изменения степени ответственности человека). Так, учащение пульса у финансовых контролеров находится в прямой зависимости от степени их ответственности при счете банкнот малого или большого достоинства. При посадке самолета в неблагоприятных условиях частота пульса нарастает у того пилота, который принимает решение о посадке, хотя степень опасности и осознание этой опасности одинаковы для всех членов экипажа.

Разработав теорию стресса, Селье выделил в нем три фазы (стадии).

Первая – стадия тревоги. Это фаза мобилизации защитных сил организма, повышающая его устойчивость по отношению к конкретному травмирующему воздействию. При этом организм функционирует с большим напряжением. Однако на первой фазе стресса он справляется с нагрузкой еще с помощью функциональной мобилизации, без структурных перестроек. У большинства людей к концу первой фазы отмечается повышение работоспособности. Физиологически реакция тревоги проявляется, как правило, в следующем: кровь сгущается, содержание ионов хлора в ней падает, происходит повышенное выделение азота, фосфатов, калия, отмечается увеличение печени или селезенки и т.д.

Вторая – сбалансированного расходования адаптационных резервов организма (стадия стабилизации, сопротивления). Все параметры, выведенные из Равновесия в первой фазе, закрепляются на новом уровне. При этом обеспечивается мало отличающееся от нормы Реагирование, все как будто бы налаживается.

Однако если стресс продолжается долго, в связи с ограниченностью резервов организма неизбежно наступает третья фаза – истощение. На второй и третьей стадиях организм, исчерпав свои функциональные резервы, включает механизмы структурной перестройки. Когда их уже не хватает, возникает истощение. Таблица представляет классификацию степеней переутомления, с указанием наиболее характерных симптомов.

Стресс является составной частью жизни каждого человека – его нельзя избежать. Важно и стимулирующее, созидательное, формирующее влияние стресса.

## **2. Профилактика стрессов в деятельности менеджера**

Профессиональный стресс – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности человека.

Западные специалисты в области профессионального стресса выделяют шесть главных источников стресса работников управленческого профиля [3]:

1) режим трудовой деятельности (плохие условия труда, слишком интенсивный режим деятельности, нехватка времени и т. д.);

2) роль работника в организации (ролевые конфликты, повышенная ответственность, недостаток полномочий, ролевая неопределенность и т. д.);

3) коммуникативные факторы (взаимоотношения с руководством, подчиненными или коллегами, трудности делегирования полномочий и т. д.);

4) трудности построения деловой карьеры (неадекватный уровень притязаний, профессиональная неуспешность, слишком медленный карьерный рост, страх перед вольнением и т. д.);

5) факторы, связанные с организационной культурой и психологическим климатом (несоответствие установок и ожиданий работника корпоративной культуре предприятия, ограничение индивидуальной свободы, интриги и т. д.);

6) внеорганизационные источники стрессов (проблемы в семейной жизни из-за сверхнормативных нагрузок на работе; неумение разделить профессиональную и семейную ролевую стратегию поведения; семейные конфликты, связанные с притязанием обоих супругов на карьерное продвижение, и т. д.).

Борьба со стрессом начинается с выявления и устранения факторов, его вызывающих.

только за себя, но и за действия других людей, их труд носит преимущественно интеллектуальную составляющую и носит многопрофильный характер.

Выделим основные факторы стресса в организации, проранжировав их в порядке значимости:

- сокращение штатов;
- неблагоприятный микроклимат в коллективе;
- несправедливая заработная плата;
- контроль «в области затылка»;
- строгая система наказаний и штрафов;
- плохие условия труда.

Бороться со стрессом возможно на двух уровнях.

1. На индивидуальном, используя такие средства как:

- самоменеджмент, т.е. умение грамотно и эффективно распределять свое время;
- налаживание эффективных и надежных отношений с руководителем и коллективом;
- систематические занятия спортом или физическими упражнениями;

- овладение методами релаксации, саморегуляции, аутогенной тренировки, прослушивания функциональной музыки.

2. На уровне организации, используя такие средства как:

- введение справедливой системы оплаты труда;
- улучшение условий труда;
- совершенствование системы коммуникаций и распространения информации. Сообщение персоналу о признаках профессионального стресса и факторах риска является одним из способов его профилактики. Самый доступный метод информирования - создания во внутрифирменном издании или на информационном стенде раздела, в котором регулярно печатать статьи о стрессах и мерах его профилактики. А для работников «группы риска» можно проводить информационные лекции и семинары;

- создание в организации атмосферы взаимной поддержки. Во многих случаях профессиональный стресс связан с неблагоприятным внутренним климатом в компании, что может быть проблемой как отдельных структурных подразделений, так и всего предприятия. В качестве профилактики очень эффективны тренинги по командообразованию, занятия по стресс-менеджменту и конфликт-менеджменту;

- смягчение конфликтов и уточнение организационных ролей;

- планирование карьеры сотрудников, что способствует повышению мотивации труда и дает уверенность в завтрашнем дне;

- социальная поддержка в организации, направленная на удовлетворение основных потребностей работников;

- физкультурные паузы, обеспечение полноценного отдыха сотрудников, создание комнат психологической разгрузки и т.п.

Разрабатывая методы борьбы со стрессом, следует учитывать индивидуально- психологические особенности людей. Те меры, которые будут позитивно влиять на одних сотрудников, могут быть недействительны или даже вредны в отношении других. К примеру, для одних работников оптимальным является разнообразие труда, а для других важно постоянство и привычные формы работы [1].

Руководителю не следует жалеть средств, усилий и времени, потраченных на профилактику стресса, так как последствия нерешенного стресса могут быть поистине ужасны и выражаться в:

- абсентеизме (беспричинное отсутствие на работе);

- ошибках в работе и снижении производительности труда;

- ухудшении микроклимата в коллективе;

- апатии, снижении сопротивляемости болезням;

- девиантном поведении (алкоголизм, наркомания, суицид).

Таким образом, ключевая роль в управлении стрессами должна отводиться контролю их уровня, который осуществляется путем отслеживания проявлений характерных признаков стресса. Современный менеджер должен владеть технологиями управления стрессом, так как это является условием его эффективной деятельности.

## **Вопросы для повторения и закрепления материала**

1. Описать особенности стрессовых ситуаций.
2. Что такое стресс?
3. Как избежать стрессовую ситуацию?

## **Тема 9. Особенности взаимодействия с клиентами**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть поведение сотрудников, отвечающее требованиям клиентов.
2. Изучить условия адаптации к клиентам.
3. Выявить отношение к работе с ориентацией на клиента.
4. Исследовать вербальную и невербальную коммуникации во взаимодействии с клиентами.
5. Исследовать коммуникации с клиентами в критических ситуациях.

### **9.1. Поведение сотрудников, отвечающее требованиям клиентов**

Одно из золотых правил международного маркетинга звучит так: «Клиент – король». Поэтому работники контактной зоны должны уметь формировать позитивное впечатление о клиенте. По мнению специалистов, профессионал может добиться максимального успеха в работе с клиентами в следующих случаях:

- если будет владеть приёмами ведения переговоров.
- если будет уметь «настраиваться» на клиента и создавать живой контакт в общении с ним.
- если будет понимать самого себя и обладать уверенным стилем поведения.
- если будет хорошо знать то, что предлагает.

Ориентация на клиента проявляется в поведении сотрудников, которое затем анализируется. Важнейшими условиями ориентации на клиентов являются, с одной стороны, сам сотрудник, его отношение, личность и мотивация; с другой стороны, ситуация. Прежде всего, ролевые конфликты, вызванные поведением руководства, и атмосфера в организации оказывают непосредственное влияние на ориентацию сотрудников на клиента.

Ориентация сотрудников на клиента охватывает три аспекта – профессиональный, социальный и личностный. С точки зрения профессионального аспекта сотрудник должен решать проблему клиента, которая побудила клиента вступить в контакт с предприятием. Это могут быть консультации по финансовым вопросам, ремонт сломавшегося автомобиля или проблемы, связанные со здоровьем: то есть все, что предлагают предприятия и производители услуг.

Для профессионального решения проблем клиентов необходим личный контакт, поэтому ориентация на клиента всегда имеет социальную сторону.

Она касается вопроса, как себя ведет сотрудник по отношению к клиенту: узнает ли он о потребностях клиента и пытается ли их удовлетворить, или он просто хочет предоставить клиенту предложения предприятия? Выражено ли социальное поведение сотрудника его личным отношением к работе с клиентами: дружелюбен ли, вежлив ли он, проявляет ли чуткое отношение, или, напротив, холоден, отдален и снисходителен? Решающим является то, как он воспринимает свою работу: как обслуживание клиента или исключительно как заработок.

Следующие рассуждения ограничиваются социальной и личной сторонами ориентации на клиента, так как, в противоположность, профессиональному аспекту они подчиняются одинаковым законам при всех встречах клиента и сотрудника. Но это не значит, что профессиональная сторона не важна. Совсем, наоборот:

Профессиональная компетенция – основа поведения, отвечающего требованиям клиентов

Только профессионально компетентные сотрудники могут удовлетворить потребности и желания клиентов так, чтобы они были довольны. Основная задача управления – готовить профессионально квалифицированных сотрудников для того, чтобы они были в состоянии компетентно решать проблемы клиентов.

Хотя профессиональная компетентность – это основа ориентации на клиента, но компетентность сотрудника проявляется только в непосредственном контакте с клиентом. В этой ситуации сотрудники должны вести себя в соответствии социальными нормами.

## **9.2. Адаптация к клиентам**

Вербальная и невербальная коммуникации – основные способы поведения, отвечающего требованиям клиента. Мы рассматривали его статически. Если взглянуть на встречу с клиентом, как на процесс, то сущность ориентации на клиента проявляется в адаптации к поведению клиента: поведение, ориентированное на клиента – это адаптированное поведение. На схеме показан процесс адаптации к поведению клиента, динамика адаптированного поведения:

формирование впечатления – формирование предложение – коммуникация – оценивание – решение проблемы

В начале каждой встречи с людьми у нас создается впечатление о них. На основе опыта и знаний о других мы обычно очень быстро классифицируем людей. Это значит, что мы соотносим наших собеседников с определенными типами людей. Особенно ярко это выражается во время работы с клиентами. С одной стороны, с опытом увеличивается возможность распознавать конкретные, закономерно повторяющиеся способы поведения и связывать их с определенными людьми. С другой стороны, очень важно сложить у себя наиболее соответствующее впечатление о клиенте, для того чтобы эффективно с ним взаимодействовать. Например, если банковский

консультант по работе с клиентами встречает нового клиента, то уже через минуту он сможет отнести клиента к конкретной категории, что важно для осуществления контакта. Сначала это могут быть очень простые и неточные категории, например, «вкладчик, ориентирующийся на безопасность и гарантии» и «искатель фактического дохода, готовый при этом пойти на риск». Первое впечатление приводит к предположению о том, какие желания, мотивы и ожидания имеет клиент. Эти предположения определяют дальнейшие действия сотрудника и то, как он начнет разговор. Консультант, определивший клиента, как вкладчика, ориентирующегося на гарантии и безопасность, будет предполагать, что тот хочет вложить свои сбережения в форме срочного вклада или сберегательного сертификата. В соответствии с этим он и будет проводить консультацию. Но возможно, что он уловит в так называемой фазе повышения спроса точные сигналы, после которых клиент заинтересуется в первую очередь высоким фактическим доходом от своего вклада и на основе этого реалистично оценит связанный с этим риск. Это приводит к переоцениванию первого впечатления, связанных с ним предположений и выбранной стратегии проведения разговора. В данном случае оценивание свидетельствует о том, что консультант по работе с клиентами основательно ошибся в оценке клиента. В последствие он должен откорректировать свое впечатление и исходящие из него предположения, а затем адаптировать коммуникацию по отношению к полученным знаниям.

Этот процесс описывает, идеальный способ прохождения встречи, при более длительных отношениях с клиентом его можно просматривать несколько раз. Если процесс протекает хорошо, то сотрудники лучше познакомятся как с личностью клиента, так и с его ожиданиями относительно товаров или обслуживания, а также адаптируют свое профессиональное и социальное поведение по отношению к клиенту. Это необходимо для того, чтобы оптимальнее удовлетворить желания и потребности клиента, не забывая при этом об интересах предприятия. Самым важным этапом адаптированного поведения является умение сформировать у себя адекватное впечатление о клиенте и адаптация самого поведения.

#### Формирование адекватного впечатления о клиенте

В каждом контакте с незнакомым человеком мы создаем себе впечатление о нем, конечно же, это относится и к встрече с клиентом. Для сотрудников, работающих в контакте с клиентами, формирование впечатления имеет особое значение, так как быстрая, по возможности наиболее соответствующая оценка личности клиента решающим образом влияет на дальнейшее протекание процесса коммуникации. При этом на основе поведения и различных показателей судят о личности другого. Различают основные и второстепенные показатели. Второстепенными показателями являются, например, пол, возраст или также академический статус. Основными показателями являются свойства личности, стили поведения или потребности. Чтобы процесс коммуникации завершился успешно, очень важно, чтобы у клиента сложилось определенное

впечатление относительно основных показателей, так как это дает информацию о том, что нужно делать дальше.

Полезная для работы с клиентами классификация основывается на показателях социального поведения: восприимчивости и решительности. Восприимчивость относится к усилию, которое люди применяют для того, чтобы контролировать свои чувства по отношению к другим людям. Решительность относится к усилию, которое люди применяют для того, чтобы оказать воздействие на мысли и действия других. Посредством комбинации этих двух показателей, можно выделить четыре вида социального поведения:

- аналитики – это те люди, которые хорошо контролируют свои чувства по отношению к другим людям и при этом очень кооперативны;

- «надсмотрщики» – это те люди, которые тоже контролируют свои чувства, но хотят при этом оказывать воздействие на других и добиться признания;

- экспрессивные люди – это те люди, которые открыто выражают свои чувства по отношению к другим и используют это для того, чтобы повлиять на них;

- любезные люди – это люди, которые практически не контролируют свои чувства, как и экспрессивные люди, но в отличие от них, они сотрудничают и не хотят быть доминирующими в отношениях.

Для того чтобы контакт с клиентом прошел успешно, необходимо чтобы сотрудники быстро создавали у себя впечатление о социальном поведении клиента, а затем адаптировали свое собственное поведение.

### **9.3. Отношение к работе с ориентацией на клиента**

Положительное отношение к клиенту формирует ядро ориентации на клиента. Оно управляет правильным использованием профессиональной компетенции и заботится о том, чтобы социальное поведение сотрудника соответствовало клиенту. Это отношение характеризует позицию сотрудника по отношению к клиентам и работу с ними. Такая позиция включает чувства, которые клиенты вызывают у сотрудников, мнения о них и готовность вести себя положительно по отношению к клиентам.

Среди чувств центральное положение занимает радость от контакта с клиентами: сотрудники с ориентацией на клиентов получают удовольствие от контакта с людьми. Уже представление о работе с клиентами вызывает у них радость. Противоположность им составляют сотрудники, которые воспринимают клиентов как нечто обременительное или, вообще, считают их наглыми, поскольку те выставляют сотрудникам требования. Для таких сотрудников клиент – это источник раздражения. Позиция продавца, ориентированного на клиента, выражается в глубоком убеждении относительно того, что клиенты требовательны к хорошему обслуживанию. Это больше, чем голый расчет, как это часто преподносится сотрудникам. Некоторые руководители полагают, что достаточно объяснить сотрудникам,

что их доход и гарантия того, что они будут работать на данном предприятии, в конечном счете, зависят от удовлетворенности клиентов. «Мы живем за счет клиентов» - основной девиз. Клиент становится в этих случаях средством для оказания давления на сотрудников, и те, из страха потерять рабочее место, должны вести себя с ориентацией на клиента. Но страх – это неподходящая мотивация для того, чтобы вдохновляться работой с клиентом.

Руководители, дающие такие аргументы, рассматривают клиента, как средство для достижения цели, средство для получения прибыли, необходимой для продолжения существования предприятия. Тот, кто занимает такую позицию, ориентируется не на клиента и его потребности, а на прибыль, которую обещает принести работа с клиентом. Клиенты, обещающие принести меньше прибыли, обслуживаются с безразличием или вообще небрежно. Клиенты, обещающие принести большую прибыль, производят на сотрудников впечатление «могущественных», от которых зависит их существование. Последствия таких аргументов фатальные - в результате их утрированной формулировки возникает менталитет «избирательного угождения». По «направлению вниз», то есть по отношению к менее рентабельным клиентам, сотрудники ведут себя надменно. По «направлению вверх», то есть по отношению к клиентам, приносящим хорошую прибыль, сотрудники ведут себя покорно. Оба случая не имеют никакого отношения к ориентации на клиента.

В основе попытки побудить сотрудников к поведению, отвечающему требованиям клиентов, лежит грубая ошибка мышления: становятся целью материальные средства, прибыль предприятия. Более того, нужно спрашивать у себя, зачем нужна прибыль предприятию. Если отношение имеет ориентацию на клиента, то это приведет к следующему размышлению: Предприятию нужна прибыль для дальнейшего существования. Оно должно существовать дальше, для того чтобы выполнить свою миссию. Миссия предприятия с ориентацией на клиента заключается в удовлетворении потребностей клиентов!

Конечно, предприятие должно получать прибыль, но прибыль - это не самоцель. Цель – это предоставление хороших товаров и услуг, необходимых клиентам. Удовлетворяя потребности клиентов, предприятие может получать прибыль. Она нужна предприятию для того, чтобы оно в дальнейшем могло предоставлять необходимые товары и услуги и постоянно совершенствовать их. Если ему это удастся, то оно сможет и в будущем получать прибыль, которая снова послужит миссии предприятия и так постоянно. Если управление будет руководствоваться таким ходом мыслей, претворит его в жизнь в своем поведении и передаст его сотрудникам, то сотрудники быстрее смогут сформировать отношение, отвечающее требованиям клиентов.

Остается еще третий компонент отношения к работе с ориентацией на клиентов. Если представление о работе с клиентами вызывает положительные эмоции и есть твердое убеждение, что клиенты имеют право

требовать хорошее обслуживание, то возникает готовность вести себя с ориентацией на клиента. Это тесно связано с личностью сотрудника.

#### **9.4. Вербальная коммуникация во взаимодействии с клиентами**

Соответствующее социальное поведение выражается в процессе коммуникации с клиентом. Коммуникация состоит из вербальных и невербальных компонентов.

Вербальная коммуникация, переговоры с клиентом обеспечивают наиболее эффективную согласованность: сотрудник и клиент обмениваются сообщениями с целью решения проблемы клиента. Предпосылкой поведения, отвечающего требованиям клиентов, является то, что сотрудник может вести переговоры соответствующим образом. Это кажется простым, но при подробном рассмотрении проявляются некоторые трудности: одно и то же сообщение может быть отправлено и воспринято в четырех разных значениях.

Четыре значения сообщения:

- факт описывает содержание сообщения;
- выражение - душевную расположенность говорящего;
- управление - попытку управлять поведением реципиента;
- атмосфера дает некоторую информацию об отношении собеседников.

Характеристики вербального поведения, отвечающего требованиям клиента

Сотрудники с ориентацией на клиента должны знать различные значения высказываний и вести себя во время разговора с клиентом соответствующим образом. То есть они должны обращать внимание на четыре уровня значения высказываний.

а) Факты: сотрудники должны говорить как можно понятнее. Это значит, что они должны настроить себя на языковой уровень клиента. Использование профессиональной лексики уместно только в том случае, если сам клиент тоже специалист. В остальных случаях нужно по возможности избегать употребления терминов. Тот, кто хочет понятно выразить свои мысли, должен обращать внимание на характеристики доступного изъяснения:

- использовать простые, короткие предложения с наиболее употребительными словами;
- членить длинные высказывания, давая возможность уловить основную мысль;
- концентрироваться на главном;
- для стимулирования использовать рисунки, сравнения, наглядные объяснения (например, каталог);
- говорить четко.

Если говорит клиент, сотрудник должен внимательно слушать. При этом он будет не только воспринимать информацию, но и проявлять интерес к самой информации посредством вербального и невербального поведения.

Правила внимательного слушания:

- держать зрительный контакт;
- корпус должен быть слегка наклонен к клиенту;
- подкреплять клиента (кивком головы, звуками одобрения);
- позволить клиенту высказаться, не перебивать;
- задавать вопросы клиенту к его высказываниям;
- не оценивать высказывания;
- подытоживать высказывания;
- выдерживать паузы в разговоре, чтобы клиент имел время подумать и высказать свои мысли.

б) Выражение: уровень выражения имеет особое значение, так как на этом уровне сообщаются потребности и желания. Сотрудники должны особенно обращать внимание на то, как клиенты выражают свое мнение. Тогда они смогут лучше узнать потребности и желания клиентов и удовлетворить их. Так, они узнают впечатление от интереса и эмпатии, которое, в конечном счете, способствует удовлетворенности того, кого обслуживают. Если они сами говорят, то им следует обращать внимание на то, чтобы клиенты заметили, что сотрудники очень рады работать в непосредственном контакте с ними. Это достигается путем невербального общения.

в) Управление: впечатление от управления для сотрудников проблематично. Сотрудники с ориентацией на клиента пытаются не создавать впечатления сильного управления, так как существует вероятность опасности задеть самооценку клиента. Вместо этого они ведут разговор при помощи отработанной техники опроса, что делает возможным управлять им, подкрепляет впечатление интереса и подводит к важной информации, необходимой для решения проблемы. Для этого нужно:

- задавать бесхитростные вопросы;
- в каждом случае задавать только один вопрос;
- формулировать вопрос так, как его мог бы задать и собеседник;
- после каждого вопроса предоставлять достаточное количество времени для ответа.

г) Климат: сообщения дают некоторую информацию о том, как их адресант относится к реципиенту. На это обстоятельство нужно обращать особое внимание в тех сферах обслуживания, в которых клиенты обычно не располагают необходимыми специальными знаниями, например, в сфере банковских услуг. Из-за этого у некоторых сотрудников появляется чувство превосходства, которое иногда может проявляться даже в поучительных высказываниях. Неприятное впечатление оказывает также тот факт, когда клиента не воспринимают серьезно.

Необходимо:

- клиента воспринимать серьезно;
- никогда не учить клиента;
- не создавать у клиента впечатления того, что он что-то должен или чем-то обязан.

Владение основной техникой проведения переговоров является предпосылкой поведения, отвечающего требованиям клиента. Для того чтобы сотрудники, работающие в контакте с клиентами, могли справляться с критическими ситуациями, складывающимися во время разговора, они должны обладать способностями управлять конфликтами.

### **9.5. Коммуникация в критических ситуациях**

Особое значение приобретают коммуникативные умения сотрудника в критических ситуациях. Независимо от сфер обслуживания в непосредственном контакте сотрудников и клиентов происходят одинаковые критические события. Сотрудники различают два класса проблем. Проблемы первого класса возникают из-за неуместных ожиданий клиентов и охватывают следующие события:

- безрассудные требования
- требования, противоречащие правилам предприятия;
- поведение, противоречащее нормам общения людей
- нетрезвое состояние и связанные с ним неприемлемые требования к сотрудникам;
- нарушение социальных норм;
- специальные потребности.

В таких случаях сотрудники должны объяснять клиентам, что их ожидания неуместны. Но это должно происходить в такой форме, чтобы не обидеть клиента, а побудить его к благоразумию. Сотрудники могут справиться с этой сложной задачей только в том случае, если они уверены в поддержке руководства. Но в этом заключается особенная проблема, так как деформированные ожидания клиентов частично обусловлены несоответствующими действительности обещаниями предприятий. Так, например, если предприятие требует от своих сотрудников ориентироваться на бессмысленный движущий девиз: «Клиент всегда прав!», то сотрудники не смогут повлиять на неподобающее поведение клиентов. Это, прежде всего, важно в тех случаях, когда поведение одних клиентов доставляет неудобства другим клиентам, и тем самым приводит к недовольству последних. Такие принципы поведения, которые некоторые организации ставят своим сотрудникам, имеют фатальные последствия. Сотрудники испытывают стресс, это происходит в тот момент, когда они не могут адекватно прореагировать на проблемную ситуацию. В результате, они теряют уверенность во время контакта с клиентом, а неуверенность в поведении сотрудников способствует возникновению недовольства у клиентов.

Нереалистичные требования со стороны руководителей препятствуют уверенному поведению сотрудников, в результате клиенты жалуются на «фальшивое дружелюбие».

Чтобы избежать негативных последствий, организации размышляют над тем, как вести себя с трудными клиентами, и как их сотрудники могут справиться с критическими ситуациями. При этом, соответственно, особенно важно обращать внимание на мнение сотрудников, работающих в непосредственном контакте с клиентом. Если сотрудники могут совместно принимать решения относительно того, какие правила общения с клиентами целесообразны, и какие способы поведения могут защитить их от неподобающего поведения клиентов, то они чувствуют себя увереннее в общении с клиентами.

Если сотрудники во время контакта с клиентами имеют такие полномочия, то чувство их самоэффективности возрастает. Сотрудники не чувствуют себя бессильными, брошенными в неконтролируемые ситуации или на произвол трудных клиентов, и обретают в результате этого необходимые для хорошего обслуживания уверенность и независимость!

Проблемы второго класса возникают по причине трудностей в самой системе обслуживания или в результате ошибок сотрудников (Bitner и др., 1994):

- непредоставление услуги или отсутствие товара, например, пассажир самолета сверяет свое место с местом, указанным в билете, и говорит: «А я заказывал место у окна»;

- медленное обслуживание: «Мы здесь уже 30 минут, но все еще не смогли сделать заказ»;

- неприемлемое обслуживание, товары с дефектами качества: «В комнате не осуществлялась уборка».

В этих случаях сотрудники должны непосредственно реагировать на ситуацию: они должны войти в положение клиента, согласиться с тем, что его гнев правомерен, с уважением отнестись к его чувствам и потом исправить ошибку. Решающим является вопрос: произошла ли эта ошибка в процессе обслуживания, то есть в поведении сотрудника, или в самой системе обслуживания, результат которого является некачественным?

Ошибки в результате требуют материальной компенсации, за плохое обслуживание по вине сотрудников нужно извиниться.

Если гость в ресторане доволен едой, но разозлен некорректным поведением официанта, то эта проблема совсем иного характера, в отличие от той, если бы клиент был доволен обслуживанием, но недоволен едой. За поведение сотрудника нужно извиниться, а плохую еду надо поменять или заменить адекватным предложением - одного извинения будет недостаточно. Правильная реакция сотрудника на ошибку в обслуживании является решающей для того, чтобы клиент остался доволен. Если сотрудники реагируют на произошедшее с сочувствующим признанием ошибки, включая и ту ошибку, которая произошла не по их вине, спонтанно предлагая

компенсацию, то клиенты положительно вспоминают это происшествие. И при известных условиях они остаются даже более довольны таким обслуживанием, чем беспрепятственно протекающим. Здесь снова отчетливо прослеживается значение поддержки руководства, которое должно поощрять спонтанные компенсации и защищать сотрудников. Еще лучше расширять полномочия сотрудников в такой мере, чтобы они действовали под свою собственную ответственность и могли решать проблемы в критических ситуациях. Такое явление получило название передачи полномочий сотрудникам.

#### Невербальная коммуникация во взаимодействии с клиентом

Сообщения передаются не только вербальным путем. При встрече с другим человеком можно получить информацию различного характера на основе способа его поведения. Передача сообщений без использования речи называется невербальной коммуникацией. Но это не значит, как это иногда утверждается, что любое поведение передает другому человеку сообщение. Скорее наоборот, существует тенденция судить на основании поведения собеседника о самом собеседнике. Так, например, тот, кто смотрит на солнце, жмурит глаза. Разумеется, что этим он никому никакого сообщения не передает. Его собеседник понимает это, но он может также подумать и то, что зажмуриванием глаз ему хотят что-то сказать. В этом случае, он будет искать значение этого поведения.

Эта тенденция – придавать каждому поведению значение – имеет биологические причины: поведение других дает нам информацию об их эмоциональном состоянии. Таким образом, наши древние предки могли узнавать, существует ли опасность от другого существа того же вида или они могут ему доверять. Переживаемые чувства связаны с невербальным поведением. Если поведение воспринимается другими людьми, то они судят на основании невербального поведения о чувствах того, кто демонстрировал свое поведение.

В ходе развития истории человеческого рода этот процесс становился намного сложнее. Сегодня есть значительно больше возможностей произвести определенное впечатление на других при помощи невербального поведения. Так, например, мы можем соответствующим внешним видом, одеждой, украшением или аксессуарами произвести впечатление на других людей (или, по крайней мере, попробовать). Но, прежде всего, люди могут использовать невербальное поведение умышленно, не переживая соответствующих чувств. Таким образом, улыбкой и направленным к собеседнику корпусом мы иногда показываем, что рады его видеть, на самом деле не испытывая этого чувства. Но этот пример также показывает, что игра чувствами имеет свои границы: в упомянутом случае одной улыбки будет недостаточно, так как наши глаза выдают наши чувства. Если человек искренне улыбается, то мускулатура, расположенная вокруг глаз, изменяется. Это происходит непроизвольно, и значит, что мы не можем сознательно воздействовать на соответствующие мускулы, расположенные вокруг глаз.

Поэтому нельзя полностью отобразить чувство радости – «фальшивое дружелюбие можно легко узнать по глазам».

Понимание этого имеет большое значение для работы в непосредственном контакте с клиентами. По поведению сотрудников предприятия клиенты судят о чувствах, которые те испытывают по отношению к ним. Ориентация на клиента в большой мере передается невербальным путем. Какие же существуют способы для этого.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Рассмотреть особенности поведения сотрудников, отвечающее требованиям клиентов.
2. Изучить условия адаптации к клиентам.
3. Проанализировать отношение к работе с ориентацией на клиента.
4. Рассмотреть особенности вербальной и невербальной коммуникации во взаимодействии с клиентами.
5. Раскрыть характер коммуникации с клиентами в критических ситуациях.

## **Тема 10. Качественное обслуживание клиентов**

### **Цели и задачи изучения темы:**

1. Рассмотреть сущность понятия и система оценки качественного обслуживания клиентов
2. Изучить требования клиентов к обслуживанию
3. Исследовать стороны обслуживания
4. Изучить систему оценки качественного обслуживания клиентов

### **10.1. Сущность понятия и система оценки качественного обслуживания клиентов**

Путь к сердцу клиента лежит через качественный сервис

Сервис понимается разными людьми совершенно по-разному. Для одних сервис – ремонтная мастерская и пожилая женщина в застиранном платье в будке с табличкой «Обслуживание клиентов» в центре торгового зала, с полным безразличием отвечающая на вопросы и жалобы клиентов. Для других – заученное приветствие «Всего вам хорошего», которое послушно произносит обслуживающий персонал. Для третьих – удобная политика возврата товаров и культура обслуживания. Некоторые менеджеры рассматривают обслуживание как бонус, т.е. как дополнительную неоплаченную услугу, которую компания добавляет к покупке исключительно из собственной щедрости.

Многие компании вкладывают серьезные деньги в улучшение качества обслуживания. Но иногда эти инвестиции приносят минимальную прибыль,

если приносят вообще, потому что качественный сервис становится конкурентным преимуществом лишь тогда, когда влияет на принятие решения о покупке, и клиенты способны заметить улучшение.

Например, сокращение времени на оформление договора группового страхования от несчастных случаев и болезней меньше повлияет на решение клиента о покупке, чем сокращение времени на выдачу страхового чека. Сокращение времени калькуляции цен с 1 дня до 4 часов не сравнится с предоставлением услуг он-лайн, которыми потенциальный клиент может воспользоваться, позвонив в компанию. Отсюда следует: узнайте, чего хотят ваши клиенты, т.е. как они понимают хорошее обслуживание.

Несомненно, одно: представления клиентов о качественном обслуживании сегодня радикально изменились. Сегодня это определение включает удобное месторасположение, широкий ассортимент, лидерство в товарной группе и оперативность, а подчас и конкурентоспособные цены.

Но глубинная природа обслуживания осталась неизменной. Люди хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи и энтузиазма.

Качественный сервис – это концентрация всех ресурсов и всех сотрудников компании на удовлетворении клиентов. Именно всех сотрудников, а не только тех, которые непосредственно общаются с клиентом – лично, по телефону или через Интернет.

Сервис – это все: продажи, складское хозяйство, доставка, товарно-материальные запасы, обработка заказов, кадры, отношения с сотрудниками, установка и монтаж, корреспонденция, выставление счетов, продажи в кредит, финансы и бухгалтер, реклама и связи с общественностью, обработка данных и т.д. Элемент обслуживания есть во всем, что делает каждый сотрудник в компании, потому что в итоге любая деятельность влияет на реальное или воспринимаемое качество продукта или услуги, приобретаемые клиентом.

Функции сервиса – сохранить имеющихся клиентов, привлечь новых и создать у всех клиентов потребность продолжать сотрудничество с вашей компанией. Иными словами, задачи качественного сервиса:

- поддержание клиентской базы;
- развитие клиентской базы.

С точки зрения отношений, качественный сервис – это:

- заботливость;
- вежливость;
- честность;
- готовность помочь;
- оперативность;
- доступность;
- дружелюбие;
- знания;
- профессионализм.

Большинство жалоб на плохое обслуживание вызвано равнодушным, холодным и даже оскорбительным отношением обслуживающего персонала к клиентам. Запомните: отношение, которое увеличивает удовольствие от процесса покупки, для клиентов важнее, чем надежность или цена.

Но мы по-прежнему упорно придерживаемся заблуждения, что люди рождаются со всеми навыками, необходимыми для предоставления качественного сервиса, и с желанием применять эти навыки.

Удивительно, но многие компании не видят связи между объемом продаж и качеством сервиса. Они считают свой негласный контракт выполненным, когда клиент получает товар. Обслуживание они рассматривают как неоплаченный, непредусмотренный и, как следствие, совершенно ненужный бонус.

Компания Achieve Global из Тампа (штат Флорида), разработчик обучающих программ, обнаружила, что многие предприниматели относятся к обслуживанию так же, как автодилеры. Обслуживание означает ремонт. По требованию клиента сотрудники компании его обслуживают (ремонтируют его машину). Для этих компаний улучшение сервиса заключается в улучшении качества ремонта. А доволен клиент или нет – разберемся потом, в анкетах и телефонных опросах. К таким выводам пришла Achieve Global, изучив программы обслуживания клиентов в компаниях сферы финансовых услуг, здравоохранения, розничной торговли и производства, а также государственного сектора.

Но компания должна понять, что качество ее продукта и качество сервиса взаимосвязаны. Это значит, что отличный продукт при плохом обслуживании будет только раздражать клиентов.

Многие компании заботятся только о материальных аспектах сервиса, например о ремонте. Так они упускают наиважнейший, с точки зрения клиентов, фактор – отзывчивость, внимание и надежность. Такой вывод сделала Forum Corporation, крупная международная консалтинговая фирма. Исследование Forum показало, что компании, меняющие в своих операциях только осязаемые элементы, т.е. которые легко увидеть и изменить, например, официальные процедуры работы с жалобами, не получают заметного, устойчивого конкурентного преимущества, которое дает качественное обслуживание.

Система оценки качественного обслуживания стратегических клиентов

Уделять время качественному обслуживанию клиентов сейчас модно. Если Вы не проводите опроса клиентов и ваши продавцы не подходят к клиентам с самым популярным на сегодняшний день вопросом «Чем Вам помочь?», то Вы не на волне. Но слова говорят все, а на деле получается совсем не так, как хотелось бы.

Проблема качественного обслуживания клиентов – системная и одними первыми фразами и улыбками не решается. Рынок диктует необходимость улучшать обслуживание, монополий становится все меньше и меньше, и каждый клиент на счету. Любая оплошность со стороны обслуживания, и

клиент имеет право обидеться, ему уже есть из чего выбирать. Тем более, если мы имеем дело со стратегическими, особо значимыми для компании клиентами, которые покупают много и часто, и порой обеспечивают до 80% продаж. Для них качество обслуживания выходит на первое место и если компания не может обеспечить необходимый уровень сервиса, стратегические клиенты вряд ли будут с этим мириться. Поэтому если не создавать в компании систему качественного обслуживания клиентов, а потом целенаправленно не следить за ее соблюдением посредством регулярной оценки, то добиться необходимого уровня обслуживания будет невозможно. В данной статье речь пойдет о том, что значит качественное обслуживание клиентов, как разработать систему качественного обслуживания и каким образом ее оценивать.

То, что товаров и услуг много – это, конечно же, здорово. Боролись за свободу выбора и получили ее. Поэтому так явно появляется необходимость в продавце, который не только сделает клиенту тепло и хорошо (удобно), а и проконсультирует – поможет выбрать. Продавцы отмечают, что им легче и приятнее работать с теми клиентами, которые четко знают, что они хотят. Но давайте представим себя на месте клиента: приходишь в магазин, а там товару видимо невидимо и «с перламутровыми пуговицами, и такой же с крыльями», не знаешь, за что и хвататься. Вы к продавцу: «Подскажите, что лучше? А продавец: «Каждый выбирает по себе!» и улыбается. «Бесспорно, но помогите разобраться, что из представленного ассортимента именно мне подойдет, помогите принять решение!». Не каждый продавец-консультант может понять клиента, для этого нужны специальные навыки и усилия. Действительно, нередко продавцы-консультанты понимают свою миссию как «я здесь для того, чтобы отвечать на вопросы, а все остальное блажь избалованных клиентов, которые не знают, чего хотят. Соответственно, качеством с точки зрения таких продавцов будет их дружелюбие (про улыбку все уже разучили) и компетентность в товаре. А что значит качественное обслуживание с точки зрения клиента?

## **2. Требования клиентов к обслуживанию**

Клиент, проходящий в магазин хочет, чтобы удовлетворили его потребности. Заметим, что у каждого клиента они свои. И не всегда это прямая потребность купить определенный товар. Как говорят, если клиент четко решил купить именно этот товар, то его никакое некачественное обслуживание не остановит. Но, такое встречается нечасто и больше связано с товарами, которые напрямую удовлетворяют жизненные потребности и/или вызвано наличием некоторой монополии. Например, если я очень хочу пить, а в ближайшей палатке очередь и продавец разговаривает по телефону и не продает, это не остановит мою жажду и если по близости ничего подходящего больше нет – я буду вынужден ждать. Что же делать. Итак, какие же потребности есть у клиента, помимо потребности купить? И какие потребности клиента надо удовлетворить, чтобы создать хорошее впечатление о магазине?

1. Потребность в гостеприимстве. Главным в магазине должен быть клиент. Клиента надо встречать и провожать с улыбкой, озвучивать желание видеть его снова. Причем улыбка должна быть искренней, а не роботоподобной, которую иногда можно встретить. А иногда улыбка напоминает звериный оскал и вообще становится не по себе.

2. Потребность в быстром обслуживании. Нельзя заставлять клиента ждать. Например, подолгу ходить на склад за товаром, путать и приносить не тот товар, разговаривать по телефону или с коллегой по работе, пока клиент сверлит продавца глазами или ловит его взгляд. Если продавец разговаривает по телефону, он может дать глазной сигнал клиенту, что его заметили и обслуживание, в ближайшие секунды произойдет, положить трубку, извиниться и помочь клиенту.

3. Потребность ощущать себя комфортно. Например, эта потребность может быть удовлетворена за счет специально оборудованных мест для ожидания рядом с примерочными (для сопровождающих дам мужчин). Или можно установить дополнительное зеркало, чтобы в магазине одежды у девушки была возможность увидеть «вид сзади». Поставив себя на место клиента, вы всегда имеете возможность оценить, насколько комфортно вы себя чувствуете, и чего вам не хватает.

4. Потребность быть понятым. Это значит, что клиент хочет, чтобы его в первую очередь слышали и если, например, женщина с порога говорит, что ей нужен строгий деловой брючный костюм, не надо предлагать ей шифоновый с юбкой, настаивая, что к ее фигуре и ногам это «Ой как будет хорошо!». И что деловой костюм – это скучно.

5. Потребность в помощи и содействии: Клиент не обязан разбираться в товаре на все сто. Ему необходима помощь как в ориентировке (в том, что ему больше подойдет), так и при принятии решения. Иногда, не правильно истолковывая эту потребность клиента, на клиента пытаются «давить», не давая ему времени на принятие решения. Все жесты и мимика продавца в таком случае выказывают нетерпение. Или, когда клиенту требуется несколько минут тишины, чтобы сосредоточиться, принимая решение, продавец, боясь, что клиент слишком долго думает и непонятно, что он может себе надумать, не замолкает ни на минуту, засыпает клиента всеми преимуществами товара, чем только раздражает клиента.

6. Потребность чувствовать свою важность. Дать клиенту почувствовать свою важность можно с помощью внимательного отношения к его мнению, к его выбору, к его пожеланиям к ассортименту, сервису. Важно внимательно слушать клиента, уточнять его пожелания, показывать, что его мнение постараются учесть. Кроме того, это можно осуществить за счет мини-опросов клиентов или проведения фокус – групп для постоянных клиентов.

7. Потребность быть узнаваемым и запоминаемым. Постоянным клиентам важно, чтобы их узнавали. Если клиент называет этот магазин

своим любимым, то важно соответствующее отношение со стороны персонала магазина к постоянному клиенту.

8. Потребность в уважении. Это основная потребность любого человека. Можно сказать, что все вышеперечисленные потребности сконцентрированы в ней и являются вариациями на тему. Клиента не надо учить или воспитывать, клиента нужно принимать со всеми его недостатками и особенностями. Клиента нельзя упрекать и, тем более, угрожать («Если вы в следующий раз доведете себя (машину, технику и т.п.) до такого состояния, мы уже не сможем вам помочь!», «Нельзя же так обращаться с документами!», «Сколько раз можно повторять, что сначала нужно зайти в бухгалтерию. А потом уже ко мне!»). Клиенту нельзя врать, этим тоже проявляется неуважение к нему. Если продавец обещает что-нибудь клиенту, он обязан не обмануть его ожидания и сделать все от него зависящее, чтобы сдержать обещание. Например, клиентка попросила отложить вещь на неделю, а в магазине так не принято, стандартное время, на которое можно отложить товар – это день. Не надо обещать, что вещь будет отложена, если это сделать невозможно. Тем более некрасивая ситуация может получиться, если клиентка все же решит вернуться за вещью и обнаружит, что несмотря на все уверения, товар снова висит в торговом зале.

Если мы говорим о стратегических клиентах (т.е. наиболее важных для компании клиентах), то данный список увеличивается. Кроме вышеперечисленного, что важно для любого человека, у стратегического клиента есть и специфические потребности.

Для стратегического клиента очень важно следующее:

Подчеркивание особой значимости стратегического клиента.

Подчеркнуть значимость клиента можно разными способами. Проще всего добиться этого созданием особого сервиса, например, выделить для обслуживания стратегического клиента персонального менеджера, который будет знать все его особенности, и клиент будет избавлен от необходимости несколько раз повторять одно и то же. Можно также разработать специальные программы лояльности, которые обычно включают: Карточки постоянных клиентов, специальные зоны обслуживания, отдельные кассы, поздравления с праздниками, приглашение на открытие нового сезона (появление новой коллекции), оформление и доставку документов без участия клиентов.

Скорость обслуживания

Для стратегических клиентов вопрос времени часто стоит на первом месте. Поэтому очень важно таким образом организовать процесс обслуживания, чтобы сократить все избыточные процедуры и периоды ожидания. Для этих целей нужно тщательно продумать весь процесс продажи или обслуживания и выявить места возможных задержек, а также их причины. Далее важно сделать все возможное, чтобы оптимизировать процесс. Например, заранее заготовить нужное количество заполненных бланков или постоянно иметь наготове необходимый товар, чтобы не тратить время на его поиски на складе. И уж тем более недопустимо заставлять

клиента ждать, занимаясь своими личными делами, что, увы, пока еще довольно распространено среди продавцов. Они могут с увлечением обсуждать сериал, или примерять украшения, или рассматривать фотографии со свадьбы, упорно делая вид, что ожидающего клиента просто не существует на свете. Со стратегическими клиентами такой номер не проходит. Даже если им что-то очень нужно, они не станут ждать, пока продавцы наговорятся.

Если же избежать ожидания невозможно в силу объективных причин, важно заполнить паузу приятным или полезным для клиента занятием. Например, можно провести презентацию новой услуги, рассказав о выгодах ее использования. Или вместе с клиентом заполнить анкету по его пожеланиям к компании, или провести с ним экскурсию и продемонстрировать наиболее интересные экземпляры новой коллекции. В этом вопросе возможностей для творчества масса, главное не оставлять стратегического клиента в пустом ожидании, для него это невыносимо.

Демонстрация того, что продавец понимает статус клиента.

Многие продавцы забывают о том, что их собственный социальный статус и статус стратегического клиента существенно различаются, у них разное окружение, разная среда обитания и соответственно различные приоритеты. И с точки зрения различий в статусе некоторые моменты становятся недопустимыми. Например, недопустимо стратегическому клиенту в качестве аргумента покупки выдвигать следующее: «Эти перчатки очень хорошие, я себе такие же в прошлом месяце купила». Скорее это будет отрицательной рекомендацией данного товара для такого клиента. Также недопустимо давать советы, если на них нет прямого запроса. Каждый человек готов принимать советы далеко не от всех. Вряд ли вызовет восторг совет продавца «Купите вот этот костюм, в нем вы будете выглядеть более солидно, все деловые люди сейчас такие покупают». Также недопустимо сокращать дистанцию в общении вне зависимости от пола и возраста стратегического клиента. Например, сетование «Такая хорошенькая, а выбираешь себе такую скучищу», вряд придется по вкусу стратегическому клиенту.

Важно, чтобы клиента не заставляли заниматься «черновой» работой, необходимо сделать все, что можно, за него.

Типичный пример в этом отношении – разница между хорошим автосервисом и обычным. В хорошем автосервисе, все, что требуется от клиента, это сообщить, что его беспокоит и отдать ключи. Все. Не нужно заезжать на эстакаду, самолично снимать какие-то детали, бегать покупать запчасти, объяснять, что именно сломалось и почему и т.д.

### **10.3. Персональная и процедурная стороны обслуживания**

Таким образом, мы видим, что потребности клиентов существуют двух видов: потребности в сфере отношений и потребности в сфере удобства организации покупки или обслуживания. Соответственно существуют и две

стороны качественного обслуживания клиентов: персональная сторона обслуживания и процедурная сторона обслуживания. Персональная сторона качественного обслуживания в большей мере зависит от самого продавца, от его настроения и умения грамотно выстроить процесс коммуникации. Только от продавца зависит, сумеет ли он уважительно относиться к клиенту, внимательно слушать его, оказывать знаки внимания, подчеркивать значимость клиента, помогать клиенту, быть тактичным и выдержанным, и вообще, стараться, чтобы клиенту все понравилось, и он остался доволен.

Процедурная сторона в большей мере зависит от руководства организации, так как именно от него зависит, как будет организован процесс продажи и обслуживания. Например, к процедурной стороне обслуживания относится то, насколько удобно осуществляется доставка (в частности, в магазинах бытовой техники) или насколько легко и быстро можно купить товар (количество касс в магазине, количество и оборудование примерочных, организация выкладки товара и т.п.). Однако и продавец может внести свою лепту в процедурную сторону качественного обслуживания. Продавец может обслуживать быстро или медленно, аккуратно оформлять документы или делать ошибки, хорошо упаковывать товар или делать это «тяп-ляп». В таблице 4 в обобщенном виде приведены процедурные и персональные факторы качественного обслуживания клиентов.

Таблица 4

Факторы качественного обслуживания клиентов

Процедурная сторона	Персональная сторона
<p><b>Спектр услуг:</b> наличие всех необходимых клиенту дополнительных услуг (e.g. доставка, отсрочка платежа, или подарочная упаковка, подгонка одежды), приятные мелочи в обслуживании</p> <p><b>Процедура их предоставления:</b> насколько процедура проста и удобна, где и в каких условиях приходится ждать, простота в оформлении документов и т.д.</p> <p><b>Технические характеристики качества:</b> состояние, в котором продукт отгружается, вероятность брака, пересортицы, транспортных потерь и т.п.</p> <p><b>Быстрота, эффективность, надежность, соответствие стандартам качественного обслуживания процедуры взаимодействия с клиентом.</b></p> <p><b>Механизм решения проблем:</b> насколько он отлажен, прост и удобен для клиента. Можно ли вернуть товар, если не подошел. Какие документы нужно обязательно иметь. Можно ли вернуть деньги или поменять на другой товар по такой же цене и т.п.</p> <p><b>Послепродажное обслуживание:</b> уделяется</p>	<p><b>Приветливость, стремление продавца помочь клиенту</b></p> <p><b>Умение продавца слушать и «читать» клиента:</b> насколько сотрудник внимателен к клиенту, к тому, что тот говорит, к невербальным сигналам, умеет ли подстроиться.</p> <p><b>Ориентированность продавца-консультанта на потребности клиента:</b> сотрудник стремиться помочь, а не «впарить» или «навязать»</p> <p><b>Навыки презентации:</b> умеет ли продавец говорить на языке выгод клиента, владение информацией о товаре, умение хорошо излагать информацию</p> <p><b>Навыки работы с претензиями, с трудными клиентами:</b> способность перевести разговор в конструктивное русло, контроль своих эмоций, умение найти взаимоприемлемое решение, самообладание</p> <p><b>Заинтересованность продавца в клиенте после оплаты:</b> остается ли сотрудник приветливым и помогающим после того,</p>

ли в компании внимание послепродажному обслуживанию, предусмотрено ли в системе продаж взаимодействие между менеджером и клиентом после получения оплаты. Насколько хорошо и клиентоориентированно работают склад, доставка. Предпринимает ли служба маркетинга усилия в этом направлении (например, газета для клиентов).

как оплата произведена.

**Умение получать обратную связь от клиента.**

Соответственно, для построения системы качественного обслуживания необходимо продумать все процедурные и персональные аспекты обслуживания именно для вашего магазина или компании, которые позволят удовлетворять потребности именно ваших клиентов. При этом особое внимание при анализе нужно уделить выявлению потребностей ваших стратегических клиентов. Чем лучше удастся понять клиентов, тем качественнее будет разрабатываемая система качественного обслуживания.

Стандарты качественного обслуживания клиентов

Следующий шаг – закрепить правила обслуживания клиентов (как персональную, так и процедурную стороны) в соответствующих корпоративных документах. Удобнее всего это сделать с помощью документа «Стандарты качественного обслуживания клиентов». В стандартах качественного обслуживания клиентов должны быть закреплены поведение и манеры, принятые при обслуживании клиентов в типичных и конфликтных ситуациях.

Примерная структура документа «Стандарты качественного обслуживания».

1. Общие принципы качественного обслуживания клиентов.
2. Рекомендованное и запрещенное поведение.
3. Внешний вид сотрудника магазина.
4. Правила оформления покупки.
5. Послепродажное обслуживание.
6. Правила сбора обратной связи.
7. Правила взаимодействия с ключевыми (стратегическими) клиентами.

И другие специфичные для магазина стандарты взаимодействия с клиентом и правила поведения в торговом зале.

Прокомментируем содержание некоторых блоков «Стандартов качественного обслуживания клиентов».

В первом блоке «Общие принципы качественного обслуживания клиентов» описывается политика компании в области обслуживания клиентов, выделяются основные потребности клиентов компании и принципы их удовлетворения. В этом блоке можно описать существенные для компании персональные и процедурные факторы обслуживания

Второй блок «Стандартов качественного обслуживания» – «Рекомендованное и запрещенное поведение», может иметь следующую структуру:

Правила взаимодействия при вступлении в контакт: первые фразы, варианты вопросов для первичной ориентировки в потребностях клиента.

Правила при проведении презентации: презентация на языке выгод для клиента, общий блок информации (для ориентировки клиента в ассортименте). Например, «Все джинсы у нас американского производителя, размеры соответствуют европейскому стандарту, на левом стенде мужские классические, на нижней полке – клеш, женские в дальнем зале и т.п. (по цветам, фасонам, маркам и т.п.)».

Выявление потребностей клиентов и предоставление им дополнительной информации. После общей презентации очень важно понять, что нужно (каковы потребности) конкретно этого клиента. Для этих целей используются уточняющие вопросы. На основе выявленных потребностей клиентам сообщается более детальная информация, которая поможет им сделать выбор.

Правила обработки возражений клиента. В данном пункте описывается, каким образом продавец должен реагировать на возражения клиентов. Основной упор обычно делается на то, что возражения – это дополнительная информация о потребностях клиентов, поэтому отношение к возражениям должно быть самое доброжелательное. Важно не спорить с клиентом, а понять его сомнения и помочь разобраться, предоставить всю необходимую информацию.

Техники помощи при принятии решения. Клиента на стадии принятия решения нужно сопровождать. Можно проговаривать с ним вместе все плюсы и минусы. Минусы, если они есть, не прятать от клиента (не врать), а предлагать способы по их «амортизации». Например, если брюки не подходят по длине, можно предлагать услуги «подгонки» (если их предоставляет сам магазин это еще один плюс в копилку качественного обслуживания), или советовать ближайшие точки ателье, где можно это сделать.

Правила работы с претензиями (возвратами товара), поведение в конфликтной ситуации. В данном пункте акцент делается как на позицию, которую должен занимать продавец в конфликтных ситуациях (уважительность, заинтересованность, отношение к претензиям как к информации о возможностях развития компании), так и на конкретные техники «отработки» претензий.

В каждом пункте указывается не только правильное, но и недопустимое поведение.

Например, недопустимо игнорировать клиента, когда он вошел в торговый зал, недопустимо говорить без умолку и терроризировать клиента своей презентацией, недопустимо давить на клиента и оценивать его выбор. В седьмом блоке «Правила взаимодействия с ключевыми (стратегическими) клиентами» описывается, кого компания считает своими стратегическими клиентами, и какие вводит особые правила их обслуживания. Обязательно указывается, каким образом необходимо вести учет информации о

стратегических клиентах. Удобно пользоваться специальными карточками клиентов, в которых отмечать, когда и какие покупки сделаны, какие вопросы задавал клиент, что вызвало его интерес, какие у него возникли сомнения, какие претензии он высказывал. Знание этой информации позволит лучше понять клиента, его особенности, что соответственно позволит лучше удовлетворять его потребности. А удовлетворение потребностей – это и есть качественное обслуживание. Но, как показывает наш консультативный опыт, наличие стандартов, является условием необходимым, но не достаточным для того, чтобы обслуживание было действительно качественным. Чтобы система заработала, важно не только разработать стандарты, в которых будут максимально учтены потребности клиентов, но и обеспечить постоянное следование им персонала. Именно для этих целей и необходимо создание системы оценки качественного обслуживания клиентов. Потому, что только та система в организации будет работать, которая выгодна сотрудникам (т.е. следование ей соответствующим образом вознаграждается) и выполнение которой постоянно контролируется.

#### **10.4. Система оценки качественного обслуживания**

Система оценки качественного обслуживания только тогда является системой, когда четко обозначены ее цели, проработаны критерии оценки и выбраны адекватные методы. Более того, когда оценка носит не эпизодический характер, а осуществляется планомерно и постоянно. Чтобы реализовать данный принцип, оценка должна носить как текущий, так и разовый характер. Текущая оценка осуществляется менеджерами и входит в их непосредственные обязанности. Они постоянно должны следить за соблюдением сотрудниками Стандартов качественного обслуживания клиентов и работать персонально с каждым по разбору случаев неправильного поведения. Однако, довольно часто бывает ситуация, когда при руководстве сотрудники ведут себя как положено, но без бдительного присмотра расслабляются и не утруждают себя соблюдением правил. Чтобы стимулировать сотрудников следовать Стандартам постоянно, а не только для показухи руководству, используют различные точечные методы оценки, которые имеют целью не только выявление недостатков и их устранение, но и постепенное приучение персонала, к тому, как нужно работать и как относиться к клиентам.

В качестве примера хорошего способа текущей оценки качества обслуживания, можно привести метод «Анализ рекламаций». Данный способ позволяет узнавать и корректировать проблемы, которые вызвали неудовольствие клиента. Для этого, все претензии клиентов тщательно фиксируются и затем подвергаются анализу. Анализ состоит в том, что проводится классификация претензий, и вырабатываются меры по устранению недостатков, начиная с наиболее часто встречающихся претензий.

Каждый продавец должен иметь под рукой специальные бланки или журнал, куда он будет записывать жалобы клиентов, все моменты, которые вызвали их недовольство. Важно разъяснить продавцу смысл этой работы, иначе он может сознательно ее игнорировать, скрывая тем самым факты недовольства клиентов. Необходимо, чтобы продавцы понимали, что эта информация очень ценна с точки зрения повышения качества обслуживания клиентов, и никто не собирается наказывать продавцов, только за то, что клиент выразил недовольство чем-либо. Наоборот, каждый такой случай надо обсуждать с продавцами и объяснять им как вести себя в подобной ситуации.

Способы разовой оценки:

«Аудит-диагностика». С помощью этого способа оцениваются объективные причины, мешающие реализации качественного обслуживания. Например, помещение магазина очень маленькое, нет места для парковки автомобиля, нет камеры хранения, а сумки с собой пронести нельзя, ценники написаны очень мелким шрифтом и т.д. При аудите системы качественного обслуживания основной упор делается на исследование процедурных характеристик качественного обслуживания клиентов. Оценку данным способом можно проводить как своими силами, так и с привлечением сторонних специалистов. При самостоятельной оценке следует иметь в виду, что чем тщательнее будет подготовка, тем надежнее – результат. Очень важно подробно заранее прописать критерии оценки, а не просто прийти в магазин, оглянуться и начать думать, что же здесь не так. Критерии оценки довольно просто вычленишь из Стандартов качественного обслуживания, другими словами, прежде чем браться за оценку, необходимо проделать всю ту работу, о которой шла речь в начале статьи.

Маркетинговое исследование. Исследование удовлетворенности потребителей. Исследования могут быть разные по форме: это может быть телефонный опрос, анкета, присланная по почте, или анкета, которую можно заполнить непосредственно в магазине. Особое внимание при проведении исследования необходимо обратить на выборку. Необходимо клиентов разделить на группы (сегменты), в том числе выделить и группу стратегических клиентов. Соотношение групп в выборке должно соответствовать соотношению клиентов во всей клиентской базе. Например, если в вашей клиентской базе соотношение клиентов: 30% пенсионеров с невысоким доходом, 20% – молодых семей с невысоким доходом, 20% – молодых людей 25 – 35 лет со средним доходом, 10% – обеспеченных людей среднего возраста, 10% – молодых семей с высокими доходами, 10% – подростков и студентов с низкими доходами, то и в выборке соотношение опрошенных респондентов должно быть точно такое же. Только в этом случае полученные результаты будут отражать реальную картину. Или же можно выбрать только одну группу клиентов и провести опрос только среди этой группы клиентов, если она очень значима для компании и ее мнение необходимо знать точно.

Также с помощью опроса можно узнать о «находках» и используемых ходах у Ваших конкурентов. В таком случае вопросы анкеты должны быть направлены не на оценку вашего обслуживания, а на выявление того, что клиентам нравится или не нравится вообще. Например, «Какое расположение отделов для нас наиболее удобно», «Какая реклама обычно привлекает ваше внимание», «Какая помощь продавцов вам обычно требуется», «Что вас больше всего раздражает в обслуживании». При такой постановке вопросов клиенты будут вспоминать случаи обслуживания, которые им понравились или не понравились, и это даст вам информацию и о потребностях клиентов и о том, как обстоят дела у ваших конкурентов.

То есть таким образом можно собрать следующую информацию:

**Потребности клиентов.** Из полученной информации при правильном ее анализе можно выявить потребности клиентов, которые не сразу видны («считываются»), а проявляются через «приятности», о которых клиент может легко рассказать.

**Условия работы компаний-конкурентов (процедурная сторона).** Вполне вероятно, что в другом магазине более удобные часы работы, или они предоставляют какие-нибудь дополнительные услуги, которые необходимы клиентам.

**Чем клиенты довольны, чем нет, причины ухода клиентов.** Получив информацию о том, что не устраивало клиентов в другом магазине, можно избежать чужих ошибок, учиться на ошибках.

**Вопросы и возражения клиентов.** Например, в анкету можно включить следующий вопрос: «На какие вопросы Вам не могли ответить в магазине, в котором Вы делали покупки раньше». Таким способом можно пополнить свой «банк решений» – обогатиться и подстраховаться.

### ***Вопросы для повторения и закрепления материала***

1. Рассмотреть сущность понятия и система оценки качественного обслуживания клиентов.
2. Изучить требования клиентов к обслуживанию.
3. Проанализировать персональную и процедурную стороны обслуживания.
4. Рассмотреть систему оценки качественного обслуживания.