



Глава 8

Создание сервисных продуктов и увеличение ценности

Каждый из вас, работая с клиентами, выполняет или нарушает наши обещания о том, что наша марка несет потребителям.

— Из обращения менеджера *American Express*
к сотрудникам компании

Всем организациям сферы услуг приходится выбирать, какие типы продуктов они будут предлагать потребителям и какие процедуры они будут применять для их создания. В главе 7 отмечалось, что этот выбор часто зависит от рыночных факторов, поскольку фирмы постоянно ищут возможность выполнения запросов, высказанных потребителями целевых сегментов компании, и стараются дифференцировать характеристики своих предложений среди предложений их конкурентов. Благодаря появлению новых сервисных процессов (например, использование Internet для предоставления услуг информационного характера) фирмы могут разрабатывать новые методы оказания старых услуг, что приводит к эффективному изменению природы предоставления услуг и позволяет создать новые преимущества. В качестве примера можно привести переход банковского обслуживания на Internet. Более радикальная форма инноваций продукта заключается в использовании технологических достижений для удовлетворения потенциальных и скрытых потребностей клиентов, которые ими открыто не высказывались, а порой даже не до конца ими осознаны.

Сервисные предложения обычно состоят из основного продукта, окруженного множеством дополнительных элементов услуги. Как мы уже говорили в главе 3, основной продукт “отвечает” за удовлетворение базовой потребности клиента, например, за перевозку пассажира в определенный пункт назначения; за решение той или иной проблемы, связанной со здоровьем; за ремонт неисправного оборудования. Дополнительные услуги (которые мы

подробно обсудим в этой главе) облегчают и повышают эффективность использования основного продукта. К ним относятся информационные и консультационные услуги, услуги по ведению документации, по решению проблем и услуги, связанные с гостеприимством.

Создание новых услуг — нелегкая задача, поскольку ее выполнение требует от компании тщательного анализа многих аспектов ее деятельности: процессов, персонала и операций, результатов и преимуществ. Процессы можно отобразить с помощью специальных структурных планов, в которых указываются задачи сотрудников и последовательность операций, а также прослеживается опыт потребителей на каждом этапе процесса оказания услуг.

В этой главе мы рассмотрим природу сервисных продуктов, обсудим, каким образом их можно наглядно представить потребителям и как их создать. Уделяя основное внимание таким компонентам маркетингового комплекса 8Ps, как элементы продукта и процесс, мы рассмотрим следующие вопросы.

1. Каковы основные составляющие сервисного продукта?
2. Каким образом благодаря составлению структурных схем сервисного процесса можно повысить его продуктивность?
3. Каким образом классифицировать дополнительные услуги, окружающие основной сервисный продукт?
4. Какие методы создания новых услуг вы можете назвать?
5. Для чего разным сервисным продуктам присваиваются марочные названия?

Планирование и создание услуг

Что мы имеем в виду, когда говорим о сервисном продукте? В предыдущих главах мы уже говорили, что услуга — это скорее процесс, действие, а не предмет. Когда потребители покупают произведенные товары, они получают право на владение этими физическими объектами. Но обслуживание, в силу своей неосязаемой и эфемерной природы, чаще всего не передается во владение, а предоставляется потребителю в виде определенного опыта. Даже если в процессе обслуживания задействованы явные физические элементы, на которые клиент все же получает право владения (например, приготовленный обед, который съедается в ресторане, пломба в зубе, замененные детали автомобиля), все равно значительную часть цены, которую человек платит за услугу, составляет ценность связанных с этими физическими элементами сервисных элементов, включая труд, опыт и использование специализированного оборудования.

Когда в соответствии с природой сервисного процесса необходимо, чтобы потребитель лично находился в месте, где происходит обслуживание (как в случае с услугами, направленными непосредственно на человека), или он сам выбирает такой способ, имея в наличии и другие варианты (упомянем обслуживание в традиционном банке, а не через Internet), или компания может обратиться к нему с просьбой принять активное участие в процессе создания и оказания услуги. В ситуациях, когда обслуживание ведется по типу самообслуживания, опыт клиентов, как правило, определяется природой и простотой (или отсутствием таковых) соответствующих используемых им технологий. В обоих случаях оценка сервисного продукта намного теснее связана с природой процесса оказания услуг, чем при покупке произведенных товаров.

Основные этапы планирования сервисного процесса

Одна из самых важных и сложных задач маркетинга услуг — обеспечение того, что при принятии решений о сервисном продукте компания должна постоянно ориентироваться прежде всего на потребителей. Исторически сложилось так, что операционный менеджмент, как правило, сдерживал эту деятельность, а интересы потребителей часто подчинялись операционным задачам компании. С другой стороны, маркетологи не могут работать над разработкой новых сервисных продуктов в изоляции, особенно если процесс оказания услуги основан на новых технологиях. Они должны действовать в сотрудничестве с операционным управленческим персоналом, а также, если речь идет об услугах с высоким уровнем *контакта с потребителями*, с менеджерами персонала. На рис. 8.1 перечислены основные этапы планирования и создания услуг; здесь подчеркивается необходимость учитывать рыночные возможности компаний при распределении ресурсов всех видов: физических, технологических и человеческих.

Выполнение этой задачи начинается на корпоративном уровне с формулировки *целей* компании. На основе этой формулировки проводится детальный *анализ рынка и конкурентный анализ* (анализ проводится по каждому из рынков, на котором фирма функционирует в настоящее время или на который собирается выйти). Одновременно проводится также *анализ распределения ресурсов*, чтобы определить ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании, и оценить, насколько правильно они распределены, а также выявить дополнительные ресурсы, которые компания, по всей вероятности, сможет получить в будущем. Эти два этапа можно объединить в один и при их выполнении использовать анализ сильных и слабых сторон, шансов и угроз рынка — так называемый анализ *SWOT*. В ходе этого анализа перечисленные выше факторы определяются как для маркетинга, так и для операционной деятельности компании и относительно человеческих ресурсов. Для каждого анализируемого аспекта делается заключение о наличии активов.

Определение маркетинговых активов заключается в анализе такой информации, как сведения о клиентах компании (например, их количество, профиль и ценность), знание рынка и своих конкурентов, данные о текущем продуктовом ассортименте, о репутации марки (марок) компании, о навыках реализации маркетинговой стратегии и о текущей стратегии (стратегиях) позиционирования. Как мы узнали из главы 7, стратегия позиционирования может разрабатываться для каждой услуги, предлагаемой компанией на одном или нескольких целевых сегментах, и основываться на характеристиках, благодаря которым та или иная услуга успешно выделяется среди других конкурентных предложений.

Благоприятные маркетинговые возможности компании, выявленные с помощью этого анализа, следует сравнить с *оценкой операционных активов*. Не может ли компания более эффективно распределить свои физические производственные мощности, оборудование, информационные технологии и человеческие ресурсы, необходимые для производства существующих сервисных продуктов? Возможно, ей следует создать новые виды услуг? Или наоборот, не выявил ли анализ операционных активов возможности для усовершенствования ее имеющихся сервисных продуктов? Если у фирмы не хватает ресурсов, которые нужны ей для внедрения маркетинговых нововведений, не может ли она достичь своей цели, заключив партнерские соглашения с посредниками или даже с самими потребителями? И наконец, получится ли у компании использовать выявленные в ходе анализа возможности таким образом, чтобы получить прибыль, которая с выгодой компенсировала бы затраченные на нее средства после вычета всех издержек?

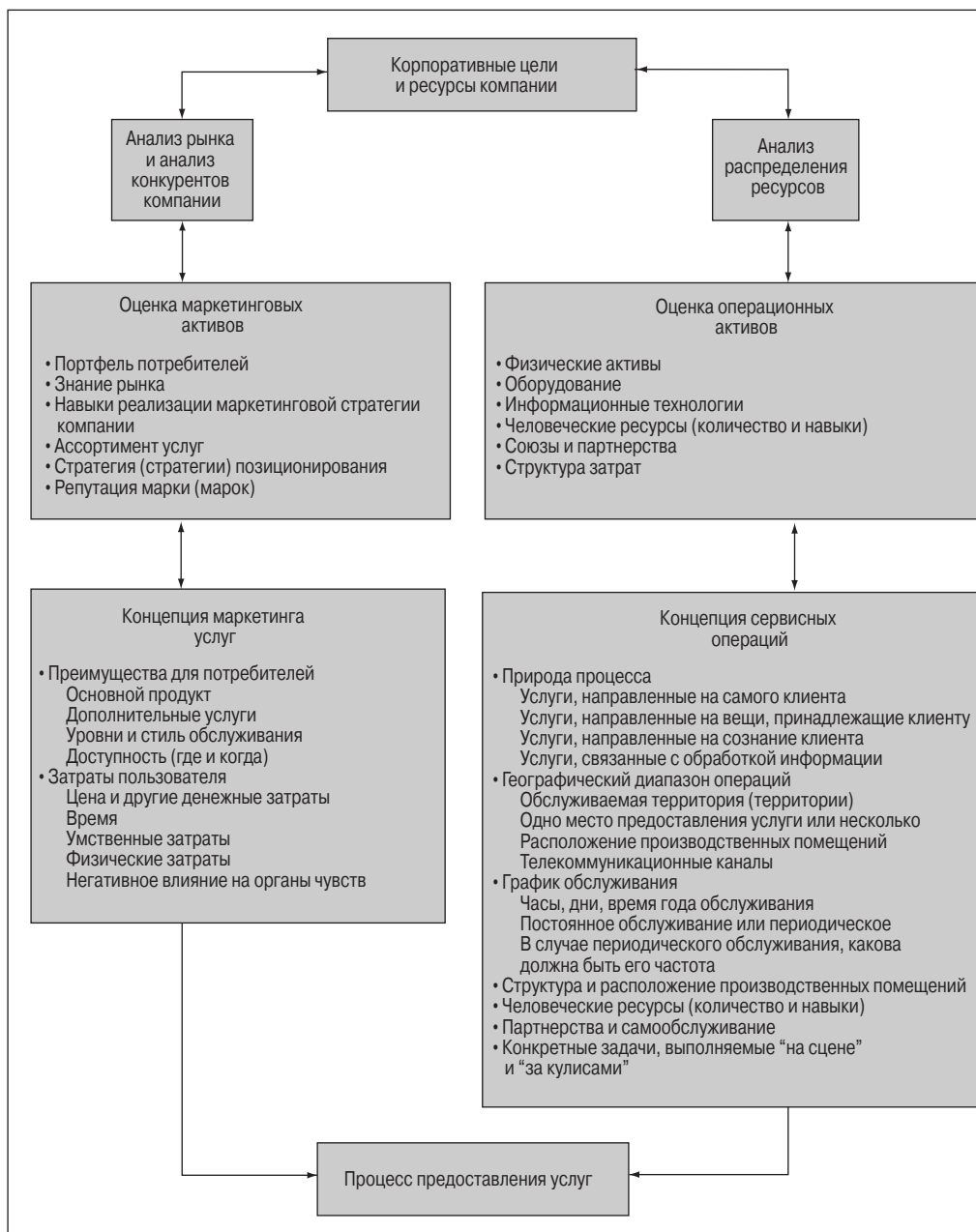


Рис. 8.1. Планирование и создание сервисного процесса

Для того чтобы воплотить свои рыночные возможности в жизнь, необходимо разработать *концепцию маркетинга услуг*, которая будет четко демонстрировать как преимущества, предлагаемые потребителям, так и затраты, которые им необходимо будет

при этом нести. Эта концепция должна учитывать основной сервисный продукт и все дополнительные элементы услуги; характеристики уровня эффективности и стиля этих услуг, а также и то, когда, где и как потребители будут иметь к ним доступ. Затраты, связанные с обслуживанием, должны включать в себя не только денежные траты, но и временные, умственные и физические затраты, и учитывать негативное воздействие на органы чувств потребителей, которое случается при оказании услуг данного вида.

Параллельно на данном этапе разрабатывают и внедряют *концепции сервисных операций* (включая информационные технологии), а также определяют, когда и как будут использоваться разные операционные активы компании для выполнения конкретных задач, связанных с предоставлением услуги. Следовательно, менеджерам необходимо определить географический диапазон обслуживания и составить график различных сервисных операций, разработать дизайн и план размещения необходимого оборудования и определить необходимые для проведения всех операций человеческие ресурсы. Концепция операций должна также учитывать возможности компании для усиления своих собственных ресурсов за счет более тесного сотрудничества с посредниками и самими потребителями.

Разработка концепций маркетинга и операций должна вестись в тесной взаимосвязи, поскольку вполне возможно, что одну из них или даже обе концепции необходимо будет изменить, чтобы обеспечить их согласованность для оказания услуги на более высоком уровне. Затем процесс планирования переходит на следующий этап, на котором менеджерам фирмы необходимо принять ряд решений, связанных с конфигурацией процесса предоставления услуги. Подробно этот вопрос обсуждается в главе 11.

Влияние технологий

Бурное развитие технологий в последние 20 лет оказало огромное влияние на способ создания и предоставления услуг. Инновации в основном сервисном продукте бывают очень разными: от принципиально новых методов лечения до высокоскоростных транспортных железнодорожных магистралей, от прогнозов погоды с помощью спутниковой связи до интерактивных систем кабельного телевидения. Однако следует отметить, что многие важные изменения связаны с применением информационных технологий для повышения качества именно дополнительных услуг. Эту тему мы подробно обсудим в этой главе. Стремительное развитие телекоммуникационных и компьютерных технологий также привело к различным нововведениям при оказании услуг, включая все большее распространение услуг, основанных на использовании телефонной связи и Internet. Эти нововведения будут подробно обсуждаться в главах 11 и 18.

Структура предложения услуг

Многие компании — производители товаров и услуг предлагают своим клиентам пакет преимуществ, в который входит не только основной продукт, но и множество различных видов деятельности, связанных с предоставлением дополнительных услуг. Постепенно эти услуги становятся средством дифференциации преуспевающих компаний среди их менее удачливых соперников. Как при предложении товаров, так и при предложении услуг по мере того, как конкуренция усиливается, а отрасль становится все более зрелой, основной продукт рано или поздно становится предметом потребления и его важность повышается. (Ведь если говорить об основном продукте, то, когда фирма не в состоянии обеспечить необходимое качество основных элементов услуги или товара, ее в конце концов непременно вынудят уйти из бизнеса вообще.) Несмотря на то, что менеджеры постоянно должны искать пути улучшения

основного продукта своей компании, поиск способов конкурентного преимущества в зрелых отраслях, как правило, направлен именно на дополнительные услуги, непосредственно связанные с основным продуктом.

Расширенный продукт

Авторы книг по маркетингу долгое время писали о *расширенном продукте* (для обозначения данного понятия использовались и такие термины, как *продукт с подкреплением* или *продуктовый пакет*). Таким образом они пытались описать дополнительные элементы, которые добавляют ценность промышленным товарам. При описании сути расширенных продуктов в сервисном контексте исследователи используют различные подходы. Так, Линн Шостак разработала молекулярную модель (рис. 8.2), основанную на аналогии с химией.

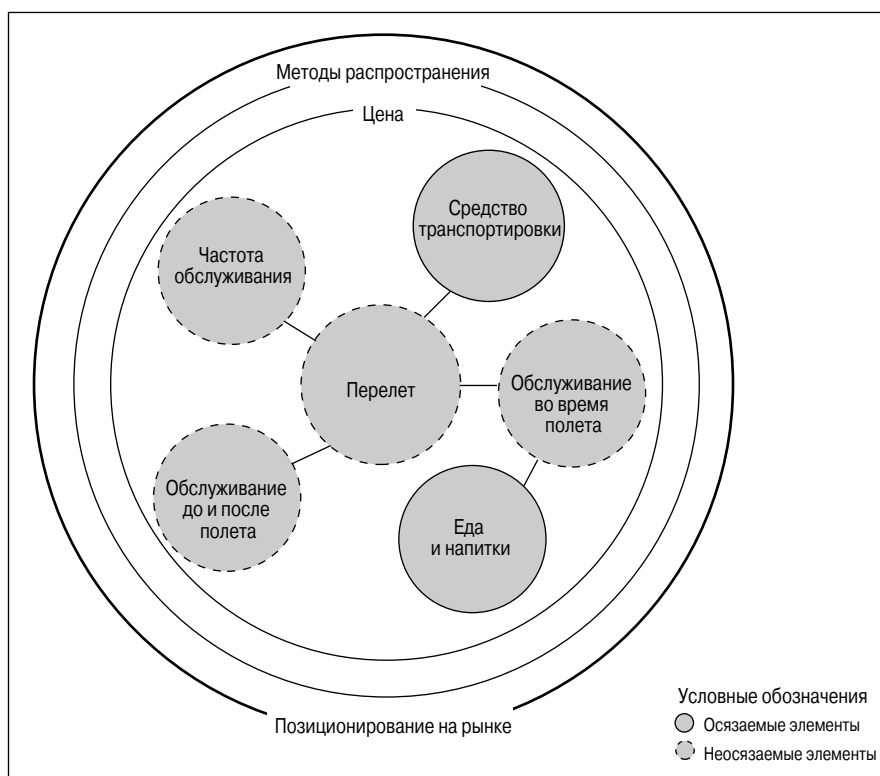


Рис. 8.2. Молекулярная модель Шостак, на примере услуг пассажирских авиаперевозок

Источник. G. Lynn Shostack, “Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing*, April 1977, p. 73–80, опубликовано *American Marketing Association*. Воспроизводится с разрешения.

Благодаря этой модели маркетологи могут наглядно отобразить то, чему г-жа Шостак дала название “единый рыночный организм” [1], и эффективно управлять им. Данная модель применима как к товарам, так и к услугам. В центре находится основное преимущество, направленное на удовлетворение главной потребности покупателя;

оно связано с другими сервисными характеристиками. По убеждению исследовательницы, как и в химической формуле, изменение одного элемента способно полностью изменить характер всего организма. “Молекулы” окружены рядом “соединений”, которые представляют такие элементы, как цена, методы распространения и позиция продукта на рынке (маркетинговое послание).

Данная молекулярная модель помогает определить осязаемые и неосязаемые элементы, связанные с сервисным процессом. Так, например, в случае с авиалиниями неосязаемыми элементами являются сам процесс перемещения, частота обслуживания, обслуживание до, во время и после полета. Самолет, еда и напитки, которые подаются во время полета, осязаемы. Выделив эти элементы, фирма может определить, что доминирует в предоставляемых ею услугах — осязаемые или неосязаемые элементы. И чем больше неосязаемых элементов, тем важнее компании предоставить какие-либо материальные свидетельства характеристик и качества ее услуг.

Французские исследователи Пьер Эглер и Эрик Лангар предложили модель, согласно которой основная услуга окружена рядом дополнительных, специфических для каждого продукта услуг [2]. Их подход, как и подход г-жи Шостак, подчеркивает взаимозависимость различных компонентов. При этом они разделяют дополнительные услуги на две группы: необходимые для того, чтобы облегчить использование основной услуги (например, бюро регистрации в отеле); нужные для того, чтобы придать большую привлекательность основной услуге с точки зрения потребителя (наличие в отеле фитнес-клуба или бизнес-центра).

Обе описанные выше модели расширенного продукта позволяют проникнуть в его суть. Так, модель Линн Шостак позволяет определить, какие элементы услуги осязаемы, а какие — неосязаемы, что значительно облегчает процесс разработки политики работы с продуктом и программ коммуникации с потребителями. П. Эглер и Э. Лангар заставляют маркетологов задуматься над такими вопросами: во-первых, помогают ли дополнительные услуги использовать основную, делают ее более привлекательной; во-вторых, должны ли клиенты платить за каждый элемент услуги отдельно или следует назначить общую цену на все ее элементы [3].

Определение природы предложения услуг

Сотрудники компании, планирующие сервисный продукт, должны при создании нового продукта учитывать три компонента. Главный из них — *основной продукт*, при определении которого необходимо ответить на вопрос: что в действительности приобретает потребитель и каким бизнесом мы, собственно, занимаемся. Основной продукт должен обеспечивать базовые преимущества, связанные с решением проблем, ради чего потребитель обращается в сервисную организацию. Так, транспортная фирма решает проблему перемещения человека или физического объекта из одного места в другое; приобретая консультационные услуги, управленческий персонал получает советы профессионалов по поводу того, что предпринять компании в той или иной ситуации; авторемонтная фирма проводит ремонт поврежденных или плохо функционирующих автомобилей и т.д.

Второй компонент касается *процесса оказания основной услуги*, т.е. того, каким образом основной продукт доставляется потребителю, а также роли потребителя в этом процессе; как долго будет длиться этот процесс, уровень его эффективности и стиль, в котором будет оказываться данная услуга. В главе 2 мы обсуждали четыре типа основных сервисных процессов: *направленные на самого человека; направленные на физические объекты, находящиеся в собственности человека; направленные на сознание человека и направленные на нематериальные активы*. Для каждого из них характерна разная степень вовлечения потребителей в процесс; в них задействованы разные операции, разная

степень контакта потребителя с обслуживающим персоналом компании, с оборудованием и инструментарием, а также разные требования относительно дополнительных услуг.

Третий компонент представлен группой *дополнительных услуг*, которые сопровождают основной продукт, способствуя и облегчая его использование и повышая его полезность и привлекательность для потребителей. Каждый из этих дополнительных элементов в свою очередь требует своей собственной системы предоставления их потребителям (причем иногда они связаны или вообще не связаны с системой предоставления основной услуги) и заранее определенного уровня обслуживания. Эти три компонента показаны на рис. 8.3. На нем изображен расширенный сервисный продукт — предоставление номера в гостинице со всеми дополнительными услугами. Это услуга относится к услугам с высокой степенью контакта, направленным на человека и представленным раньше, на рис. 4.6. В нижней части рис. 8.3 показан четвертый структурный компонент — *последовательность оказания услуг во времени*. Заметьте, что ни основной продукт, ни дополнительные элементы услуги не предоставляются потребителям на протяжении всего процесса обслуживания.

Введение временного показателя очень важно не только для понимания роли, которую играет время при составлении графика обслуживания, но и для определения потенциальных издержек потребителей, связанных с получением данной услуги, а также для правильного распределения ресурсов компании, предлагающей потребителям свои услуги. Очень важно определить оптимальное время, которое потребитель должен будет затратить на получение каждого элемента услуги. В некоторых случаях исследования показывают, что потребители определенного рыночного сегмента готовы затрачивать конкретное время на ту или иную операцию, которая имеет для них большую ценность, и при этом совершенно не будут торопиться (например, 8 часов для сна, полтора — на деловой обед, 20 минут — на завтрак). В других случаях, например, при размещении заказа, регистрации в гостинице или аэропорту, расчете, при ожидании машины, которую должны доставить потребителю с места парковки, и т.д., потребители, как правило, стремятся минимизировать свои временные затраты или вообще не хотят тратить свое время на виды деятельности, которые они считают непродуктивными.

Составление структурных схем в сервисной сфере

Разработка структуры сервисного процесса является комплексной задачей, успех выполнения которой в значительной мере зависит от использования более сложной версии блок-схем, известной под названием *структурных схем*. Конструкция нового здания или корабля обычно моделируется в виде технических чертежей, которые традиционно печатаются на специальной бумаге. Эти чертежи отображают, как будет выглядеть конечный продукт, на них указываются стандарты, которым он должен соответствовать. В отличие от физической, материальной конструкции зданий, кораблей или оборудования сервисные процессы характеризуются в основном неосязаемой структурой, что значительно усложняет визуальное их представление. Это касается также транспортных перевозок, промышленного проектирования, теории принятия решений, анализа информации с помощью компьютерных систем и т.д., в которых также применяются технологии, подобные составлению структурных схем. Благодаря этому методу все процессы отображаются с помощью потоков, последовательностей, взаимосвязей и зависимостей [4].

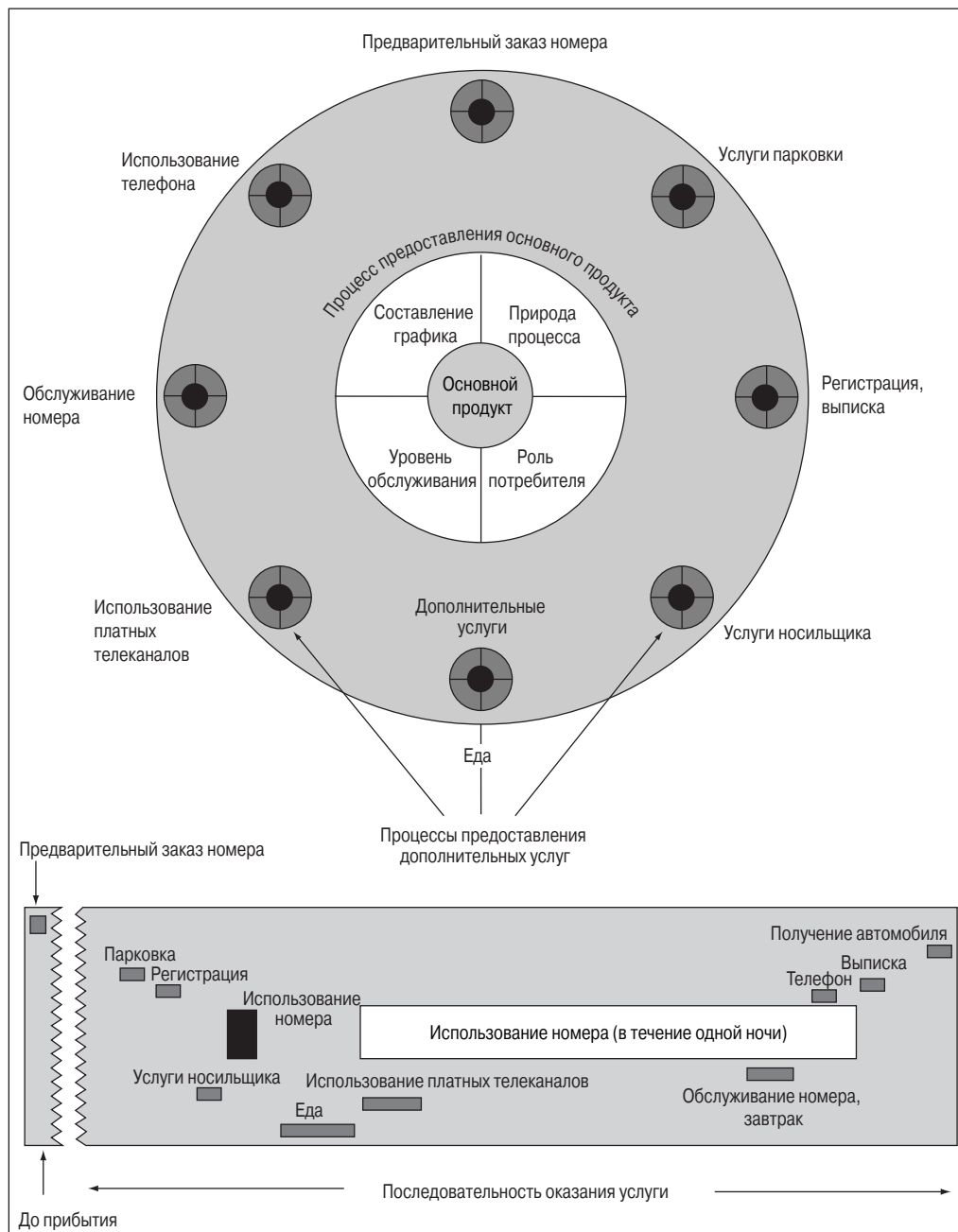


Рис. 8.3. Предложение услуги: основной продукт, дополнительные услуги и процессы обслуживания, связанные с предоставлением услуг при ночлеге в отеле

Характеристики структурных схем

Для разработки структурной схемы сервисных процессов требуется определить основные виды деятельности, связанные с предоставлением услуги, и выявить взаимосвязи, существующие между ними [5]. (Некоторые из подобных структур описаны в главе 4, в которой обсуждается процедура составления более простой версии структурных схем, известной как блок-схема. Как отмечалось в этой главе, любую деятельность можно значительно усовершенствовать, если “посмотреть в корень” и достичь более высокого уровня детализации — врезка “Менеджеру на заметку”).

При составлении структурных схем самое главное — разграничить виды деятельности, в которых потребитель принимает то или иное участие, т.е. происходящие “на сцене”, и те, которыми занимаются только сотрудники сервисного предприятия и которые служат для поддержки сервисного процесса “за кулисами”, следовательно, они не видны потребителям. Между этими двумя группами деятельности проходит линия, получившая название *линии видимости*. Некоторые компании, ориентированные прежде всего на операционный аспект своей работы, иногда настолько сильно сосредотачиваются на деятельности, происходящей “за кулисами”, что начинают пренебрегать тем, как потребители относятся к деятельности “на сцене”. Так, например, в фирмах, специализирующихся на предоставлении аудиторских услуг, часто четко задокументированы процедуры и стандарты относительно правильного проведения аудиторских проверок, но при этом нередко отсутствуют четкие стандарты относительно того, когда и как следует проводить встречи с клиентами или как правильно отвечать на их телефонные звонки.

Структурные схемы сервисного процесса позволяют выявить характер взаимодействия между потребителями и сотрудниками сервисной компании, а также показывают, каким образом это взаимодействие поддерживается дополнительными видами деятельности и системами “за кулисами”. А поскольку эти схемы отображают взаимосвязь между ролями, которые играют сотрудники компании, операционными процессами, информационными технологиями и контактами с потребителями, с их помощью можно значительно повысить степень интеграции разных аспектов менеджмента (управления маркетингом, операционного менеджмента и управления персоналом) любой сервисной фирмы. Следует отметить, что какого-то единого, общепринятого способа составления структурных схем сервисного процесса не существует; каждой организации рекомендуется использовать согласованный, последовательный подход. В этой главе мы попытаемся продемонстрировать процедуру составления структурных схем на примере упрощенного подхода, предложенного Джейн Кингман-Брундаж [6].

Составление структурных схем также дает менеджерам возможность определить *потенциальные точки провала* в сервисном процессе, т.е. моменты, которые чреваты значительным риском того, что процесс даст сбой и качество обслуживания понизится. На основе этих знаний менеджеры могут разработать процедуры, позволяющие избежать таких негативных моментов, либо подготовить план действий при непредвиденных обстоятельствах (или сделать и то, и другое). Кроме того, в структурной схеме специально указываются этапы сервисного процесса, на которых потребителям, как правило, приходится ждать, после чего можно разработать стандарты по каждому виду деятельности компании, включая время, отводимое на выполнение каждого конкретного задания, максимальное время ожидания потребителей между выполнением разных заданий, а также инструкции, регулирующие взаимодействие между служащими компании и потребителями.

Структурные схемы услуг, предлагаемых компаниями в настоящее время, нередко позволяют выявить возможности их усовершенствования при изменении конфигурации существующей системы оказания услуг, добавлении или удалении тех или иных их элементов или перепозиционировании услуги для привлечения потребителей других сегментов. Так, например, гостиничная сеть *Canadian Pacific Hotels* (состоящая из 27 объектов, включая отели *Toronto York* и *Banff Springs Hotel*) в свое время решила изменить структуру обслуживания. Она уже достигла немалого успеха как сеть, обслуживающая участников съездов, собраний и групповых туристов, но хотела добиться большей приверженности к своей марке бизнес-клиентов. Компания составила подробную структурную схему пребывания потребителей в гостинице, начиная с того момента, как они прибывают к ее входу и заканчивая получением ключей от автомобилей у служащего после выписки. Для каждого контакта был определен ожидаемый уровень обслуживания, основанный на отзывах потребителей, и разработаны системы наблюдения за качеством обслуживания. Изменили также некоторые аспекты сервисного процесса для повышения уровня индивидуализации элементов обслуживания. Результатом усилий, затраченных *Canadian Pacific Hotels* на редизайн своего сервисного процесса, стало увеличение всего за один год доли клиентов, путешествующих с бизнес-целями, на 6%.

Применение структурных схем в ресторанном бизнесе

Чтобы наглядно продемонстрировать процедуру составления структурных схем в сервисных организациях с высоким уровнем контактности, в которых предоставляются услуги, направленные на самого человека, предлагаем обсудить процесс, связанный с обслуживанием ужина на двоих в первом классе ресторана *Chez Jean*, в котором помимо основной предлагается множество дополнительных услуг (рис. 8.4).

По опыту известно, что в ресторанах с полным циклом обслуживания затраты на закупку ингредиентов для предлагаемых посетителям блюд составляют всего 20–30% цены блюда. Таким ресторанам следует старательно соблюдать баланс между этой частью цены и той частью, которую посетители готовы платить за “аренду” стола и стульев в приятной обстановке, услуг по приготовлению пищи высококвалифицированными специалистами-поварами, за использование кухонного оборудования, за услуги официантов и другого персонала, который ждет и обслуживает их в обеденном зале и за его пределами.

Основные элементы структурной схемы в данном случае таковы.

1. Определение стандартов для каждого вида деятельности, происходящего “на сцене” (на рисунке вы видите лишь несколько примеров).
2. Материальные и другие свидетельства относительно качества обслуживания по каждому виду деятельности “на сцене” (указываются для всех этапов).
3. Основные действия потребителей (проиллюстрированы картинками).
4. Линия взаимодействия.
5. Действия персонала, работающего “на сцене” и контактирующего с потребителями.
6. Линия видимости.
7. Действия персонала, работающего “за кулисами” и контактирующего с потребителями.
8. Вспомогательные процессы, в которых задействован обслуживающий персонал, обеспечивающий другие виды услуг.
9. Вспомогательные процессы с использованием информационных технологий.

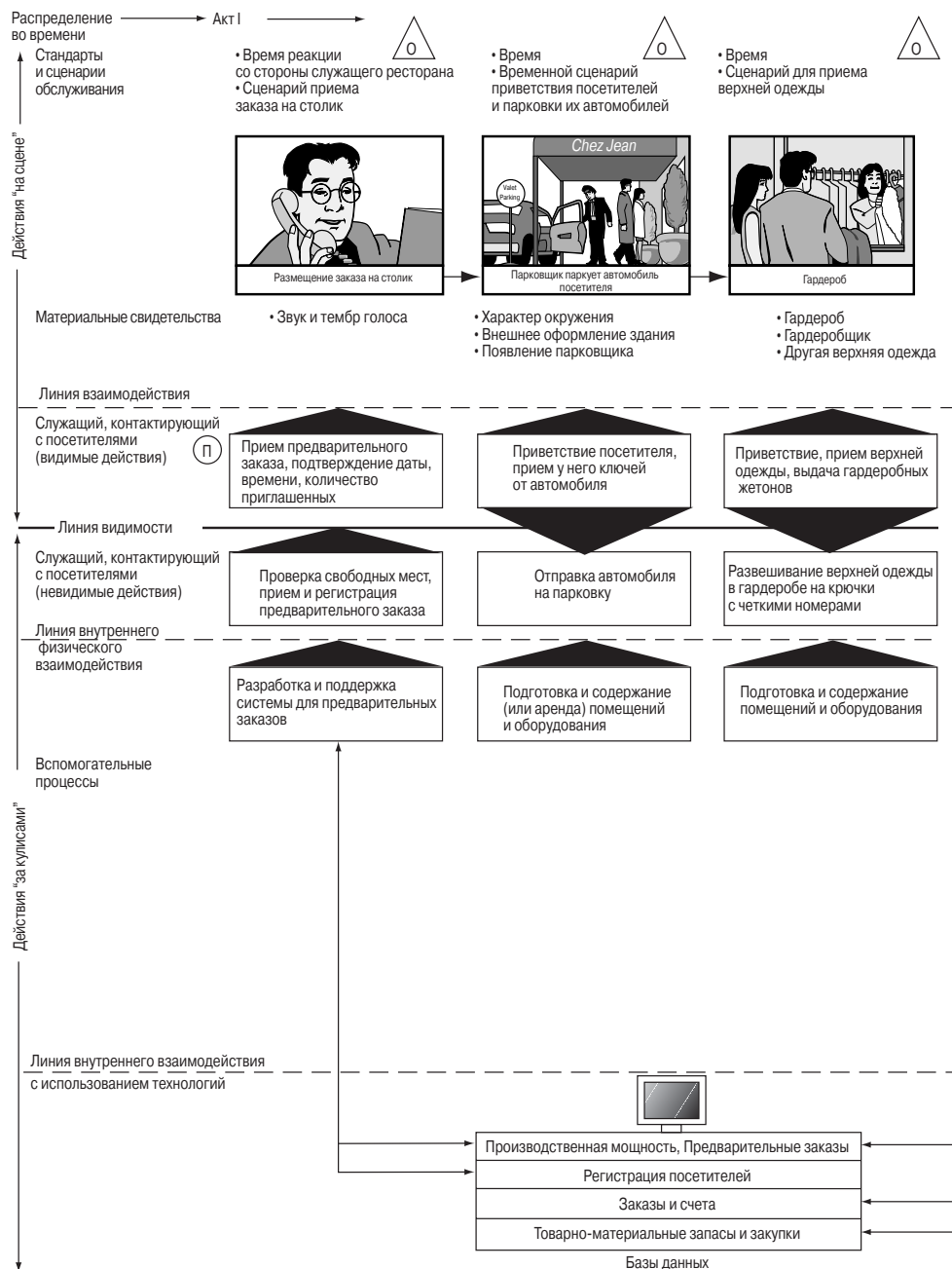
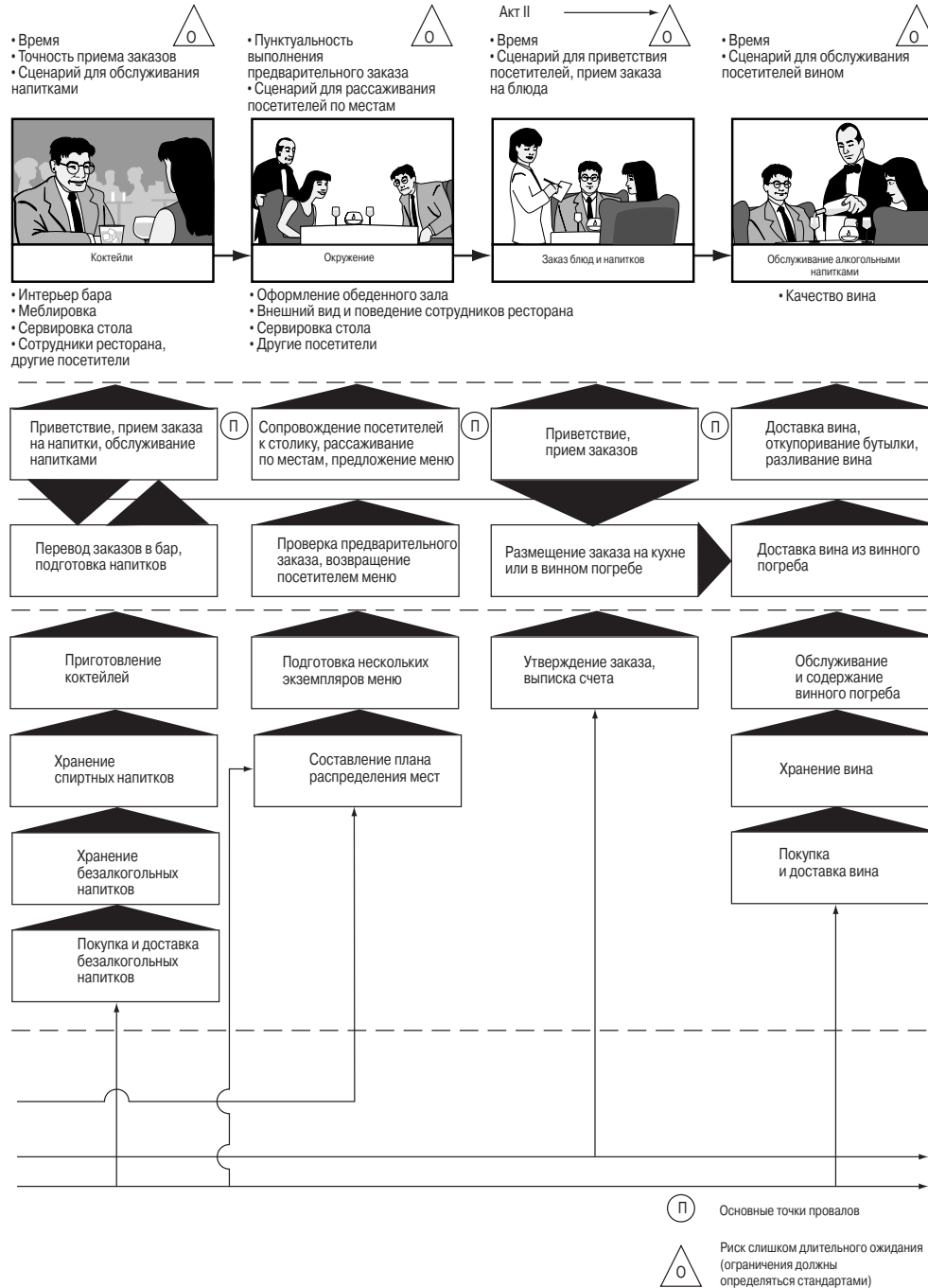


Рис. 8.4. Структурная схема сервисного процесса в ресторане с полным комплексом услуг



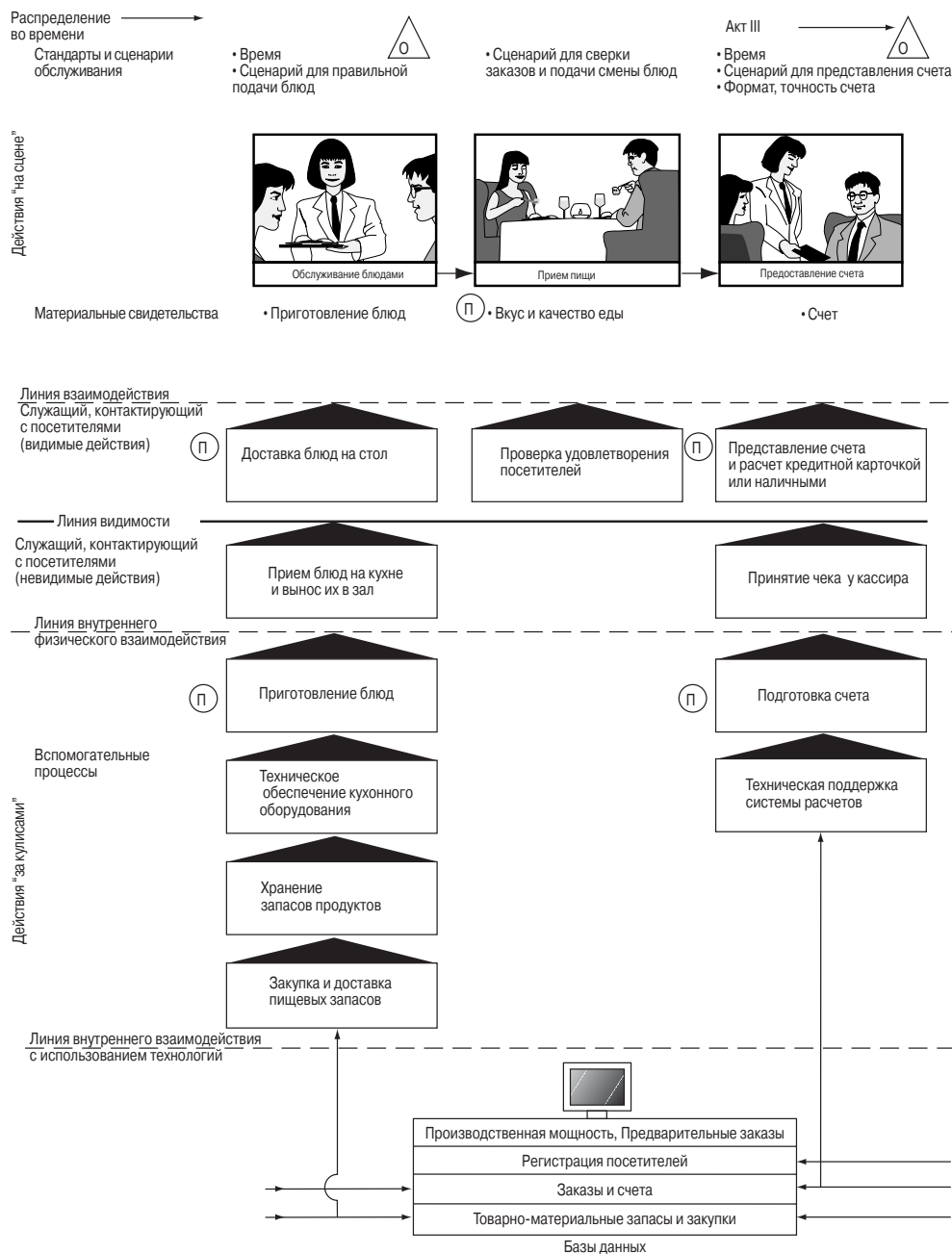
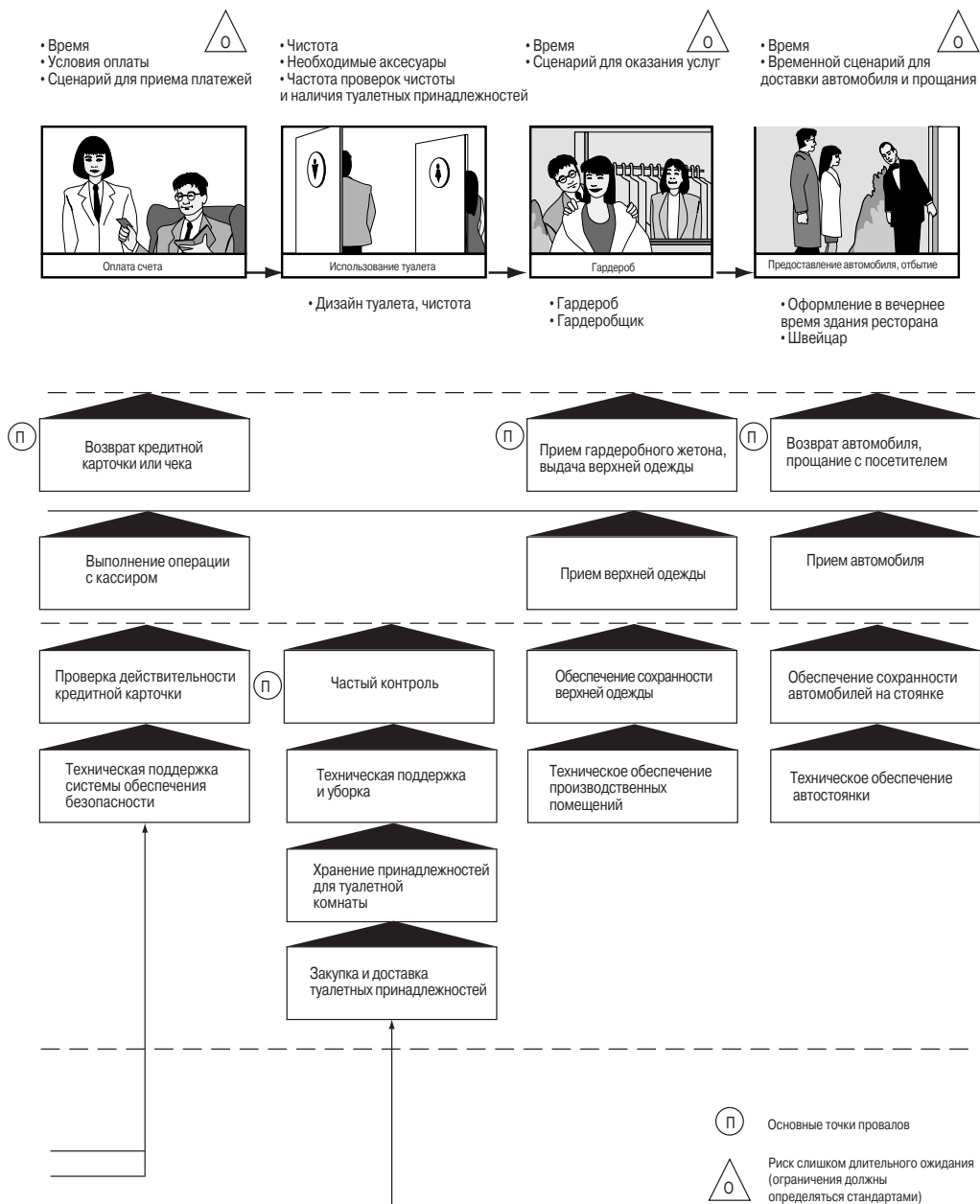


Рис. 8.4. Структурная схема сервисного процесса в ресторане с полным комплексом услуг (окончание)



Структурная схема читается слева направо и описывает последовательность действий на протяжении определенного времени. Прочитав предыдущие главы и материал для чтения, представленный С. Гроувом и Р. Фиском (в конце части I), вы уже убедились, что сервисный процесс часто сравнивают с театральным представлением. Чтобы наглядно показать, какую роль в “сервисном спектакле” играют актеры, мы воспользовались методом, к которому прибегают многие организации сферы услуг, — проиллюстрировали картинками каждый из 14 основных этапов процесса обслуживания посетителей ресторана (следует помнить, что существуют и другие этапы, которые не показаны на рисунке), начиная с заказа столика и заканчивая выходом из ресторана после ужина. Как и в случае со многими другими видами услуг с высокой степенью контакта и основанных на отдельных транзакциях (в отличие от видов обслуживания, которые носят постоянный характер, например, услуги страхового агента или коммунальные услуги), “спектакль в ресторане” можно разделить на три “акта”: виды деятельности, которые осуществляются до того, как потребители сталкиваются с основным продуктом; деятельность, связанная с предоставлением основного продукта (в нашем случае, с процессом приема пищи), и последующие действия сервисной фирмы.

“Сцена”, или *сервисные декорации*, включает внешний и внутренний вид ресторана. Действия “на сцене” происходят так, что потребитель обязательно замечает их и обращает на них внимание. Рестораны довольно сильно напоминают театральную среду по стилю использования различных материальных свидетельств (мебель, элементы декора, униформа официантов и других служащих, освещение, оформление стола и т.д.); кроме того, для создания нужной атмосферы также нередко используется фоновое музыкальное сопровождение.

Акт I

Первый акт описываемого нами “спектакля” начинается с того, что в ресторан поступает предварительный заказ на столик. Данный контакт с невидимым для потребителя сотрудником ресторана выполняется по телефону. Если придерживаться театральной терминологии, такой разговор по телефону можно сравнить с радиопостановкой. В данном случае впечатление от ресторана у потребителя формируется на основе его мнения о голосе его собеседника, скорости его ответа и стиле проведенного им разговора. Данный акт заканчивается тем, что посетителя подводят к столу и усаживают за него. Входящие в него основные пять этапов формируют первоначальное впечатление потребителей от качества обслуживания в ресторане. Каждый из них представляет собой контакт потребителя с сотрудником ресторана — либо по телефону, либо личный, непосредственный. К тому моменту, как клиент усаживается за стол в обеденном зале, ему уже оказали несколько дополнительных услуг: бронирование столика, услуги парковки и гардероба, коктейль-аперитив и усаживание за столик. К этому времени он успевает вступить в контакт со многими людьми — пятью—семью служащими ресторана и другими посетителями.

По каждому виду сервисной деятельности можно установить стандарты, но основывать их следует на четком и правильном понимании того, чего именно ожидают потребители ресторана от его посещения. Ниже линии видимости на нашей структурной схеме указаны основные действия, обеспечивающие выполнение каждого этапа деятельности “на сцене” таким образом, чтобы ожидания посетителей от обслуживания были либо удовлетворены, либо превышены. Эти действия включают прием заказа на столик, хранение верхней одежды посетителей, доставку продуктов и приготовление еды, техническое обслуживание оборудования, подготовку и распределение персонала

для выполнения каждой задачи, использование информационных технологий, внесение информации в базу данных, хранение и распространение нужной информации.

Определение точек провала. Управление роскошным рестораном — задача очень сложная, поскольку в этом процессе возникает множество трудностей и проблем. Самые серьезные точки провала, отмеченные на нашей схеме буквой "П" в кружочке, — это те моменты в обслуживании, которые чаще всего приводят к тому, что потребители не получают то, ради чего приобретается эта услуга (основной продукт), или не получают от него ожидаемого удовольствия. К ним относятся бронирование (Смог ли клиент дозвониться в ресторан по телефону? Были ли в наличии свободные столики в нужный день и время? Был ли его заказ точно зарегистрирован?) и предоставление мест (Был ли готов свободный столик в обещанные клиенту день и время?). В связи с тем, что обслуживание в данном случае происходит в течение определенного времени, существует возможность задержек тех или иных действий, поэтому потребителю приходится какое-то время ждать, пока его обслужат. Этапы, на которых потребителям обычно приходится ожидать последующих действий со стороны сервисной компании, обозначены на нашем рисунке буквой "О" в треугольнике. Следует помнить, что длительное ожидание обычно сильно раздражает клиентов.

Необходимо отметить, что на практике буквально каждый этап сервисного процесса чреват риском возникновения тех или иных проблемных ситуаций или задержек. Чтобы подчеркнуть важность постоянного наблюдения за всеми элементами сервисного процесса, которые дают сбой при предоставлении услуги того или иного типа, Дэвид Майстер ввел термин OTSU (Opportunity To Screw Up), что в переводе означает "возможность навредить" [7]. Недостатки сервисного процесса — постоянный объект высмеивания. Так, актер Джон Клиз насмешил миллионы зрителей, используя в своем телевизионном сериале *Fawlty Towers* образ неуклюжего менеджера гостиницы, который путал все на свете и делал все не так, как следует. А Чеве Чейз годами развлекал публику, показывая в своих фильмах бедного клиента, донельзя замученного глупым, грубым или просто жестоким сотрудником сервисной фирмы. Следует, однако, признать, что на практике потребители далеко не всегда согласны воспринимать такие события с юмором.

Только выявив все потенциальные OTSU по каждой конкретной задаче, менеджеры сферы услуг смогут создать систему предоставления услуг, позволяющую избежать всех этих проблем.

Установление стандартов обслуживания. Менеджеры сферы услуг сумеют понять природу ожиданий своих потребителей на каждом этапе сервисного процесса благодаря как формальным исследованиям, так и своему практическому опыту. Как уже говорилось в главе 4, ожидания потребителей колеблются в определенном диапазоне, который называют *зоной толерантности* — на одном полюсе расположен желаемый уровень услуги (т.е. идеальный), а на другом — адекватный уровень услуги, который для потребителей фактически служит порогом нормального обслуживания. Любой сервисной компании следует разработать стандарты для каждого этапа обслуживания, которые должны быть достаточно высокими, чтобы удовлетворить и даже превзойти ожидания потребителей. Если же это невозможно, то необходимо откорректировать ожидания потребителей от уровня обслуживания. Эти стандарты могут включать временные параметры, сценарии для корректного обслуживания с технической точки зрения и инструкции относительно правильного стиля одежды и манеры поведения сотрудников сервисной компании.

Первые сцены сервисного "представления" особенно важны, поскольку первые впечатления потребителей нередко сильно влияют на их оценку качества услуг на дальнейших этапах обслуживания. Восприятие людей в процессе приобретения услуг,

как правило, носит кумулятивный, обобщающий характер [8]. Так, если что-то пошло не так еще на пороге сервисного предприятия, потребитель может просто отказаться от мысли воспользоваться его услугами и уйти. И даже если он останется, то будет невольно выискивать малейшие недостатки в обслуживании. С другой стороны, если с самого начала все идет нормально, то зона толерантности может расшириться до того, что в будущем потребитель будет стараться не замечать ошибок в процессе обслуживания. Так, в ходе исследований, проведенных гостиничной сетью *Marriott Hotels*, было обнаружено, что четыре из основных пяти факторов, на основе которых формируется приверженность потребителя к компании сферы услуг, начинают действовать в первые десять минут сервисного процесса [9].

А исследования дизайна врачебных кабинетов и процедур показали, что неблагоприятное первое впечатление, произведенное хирургом и его клиникой, очень часто приводит к тому, что пациенты отменяют уже назначенную операцию или даже сменяют врача (врезка “Материалы исследований”). Однако не следует тщательно разрабатывать стандарты эффективности обслуживания только на начальных этапах сервисного процесса. Так, целый ряд других исследований продемонстрировал огромную важность прохождения конечных этапов обслуживания с максимально высокими показателями. В соответствии с их выводами сервисный процесс, который на начальном этапе дал сбой, но качество которого со временем значительно улучшается, обычно оценивается потребителями выше, чем услуга, которую вначале оказывали на высоком уровне, а затем качество обслуживания снизилось [10].

Акт II

Подобно тому как в настоящем театральном представлении на сцене поднимается занавес для второго акта, наши потребители наконец подходят к использованию основного сервисного продукта. Чтобы упростить схему, мы разделим процесс потребления пищи на четыре сцены, хотя на практике это происходит несколько иначе. Дело в том, что в реальности просмотр меню и размещение заказа — это две совершенно разные операции, а смена блюд во время обеда представляет ряд отдельных последовательных операций. Поэтому, если бы вам пришлось управлять рестораном на самом деле, то для подробного сценария вам пришлось бы включить в него намного больше этапов. Предположим, до сих пор все шло нормально, значит можно надеяться, что посетители отлично пообедают в уютной обстановке, а хорошее вино, возможно, сделает атмосферу еще приятнее. Однако, если ресторан не удовлетворит ожидания посетителей во время акта II, то это может привести к серьезной проблеме для заведения. Точек провала здесь огромное множество. Была ли информация, представленная в меню, полной? Понятно ли оно составлено? Все ли блюда, указанные в меню, были в наличии? Получили ли посетители, у которых возникли вопросы по поводу блюд из меню или которые не знали, какое вино заказать, ответы на них в понятной и ненавязчивой форме?

После того как посетители выбрали блюда, они делают заказ официанту, который должен передать все детали этого заказа персоналу, работающему на кухне, в баре, в столе заказа. Следует отметить, что ошибки при передаче этой информации нередко приводят к ухудшению качества обслуживания во многих сервисных организациях. Если потребитель непонятно опишет заказываемые им блюда или запутанно объяснит свой заказ официанту, это может привести к тому, что ему принесут не те блюда или блюда, приготовленные иначе. В течение последующих сцен акта II наши посетители будут оценивать не только качество еды и напитков (самых важных элементов данного вида услуги), но и скорость обслуживания (она не должна быть излишне высокой, поскольку в этом случае посетитель может подумать, что ему принесли разогретые в

микроволновой печи полуфабрикаты) и его стиль. Технически правильно проведенный сервисный “спектакль” могут испортить такие чисто человеческие факторы, как недостаток внимания, холодное отношение, излишнее желание произвести на гостей впечатление или, наоборот, нарочито непринужденные манеры обслуживающего персонала.

Акт III

И даже после того как сам процесс приема пищи подошел к концу, от завершения сервисного “представления” нас отделяет еще много событий как “на сцене”, так и “за кулисами”. Основной сервисный продукт уже потреблен, и мы в нашем примере исходим из предположения, что посетители ресторана были им вполне удовлетворены. Акт III обычно бывает коротким. Действие каждой из оставшихся сцен должно проходить гладко, быстро, с максимальным удовлетворением “публики”, без шокирующих неприятных сюрпризов в конце этого заключительного акта. Мы можем высказать предположение, что в североамериканском обществе ожидания посетителей ресторана относительно обслуживания обычно сводятся к следующему.

- Как только посетитель изъявляет желание рассчитаться, ему обязаны предоставить четко составленный счет с точными цифрами.
- Процесс оплаты проходит быстро и в вежливой форме (в качестве оплаты принимаются все основные виды кредитных карточек). Гостей благодарят за посещение ресторана и приглашают посетить его и в дальнейшем.
- Туалетные комнаты для посетителей чистые и снабжены всем необходимым.
- В гардеробе посетители быстро получают верхнюю одежду.
- Автомобиль посетителя быстро подгоняют к двери ресторана в том же состоянии, в котором он был оставлен им перед посещением заведения; служащий стоянки благодарит клиента и вежливо прощается с ним.

Насколько же часто происходят сбои, разрушающие хорошее впечатление посетителей от обслуживания и портящие ему настроение? Лично вы с легкостью припомните одну или несколько проблематичных ситуаций в течение акта III, которые вполне могли испортить позитивное мнение посетителей, сформировавшееся в ходе акта II, не правда ли? По результатам, полученным автором этой книги в ходе собственных неофициальных исследований мнений участников десятков практических программ, чаще всего источником неудовлетворенности клиентов ресторанов становится то, что они долго не получают счета после окончания трапезы, когда они попросили принести счет и уже готовы покинуть ресторан. Эта, казалось бы, незначительная проблема, не связанная с основным сервисным продуктом, способна оказать на посетителя огромное и отнюдь не позитивное впечатление, которое полностью перечеркнет все положительные эмоции, возникшие у посетителя за время обеда. Когда у посетителя мало времени, а его заставляют ждать там, где без этого вполне можно было обойтись, это фактически равноценно “краже” его драгоценного времени. (Некоторые варианты решения этой проблемы описаны во врезке “Сфера услуг: примеры и перспективы”.)

Мы выбрали ресторан в качестве примера намеренно, поскольку именно ресторанный сервис характеризуется высокой степенью контакта служащих и клиентов и направлен на самого человека. Кроме того, с этим видом услуг знакомы практически все читатели. Однако следует помнить, что многие услуги, направленные на объекты собственности (например, на ремонт или техническое обслуживание), и услуги, основанные на обработке информации (например, страхование или аудит), предполагают

гораздо меньше контактов с потребителями, поскольку подавляющая часть связанных с ними операций выполняется “за кулисами”. В такой ситуации любой сбой “на сцене”, по всей вероятности, будет даже более серьезной проблемой, поскольку из-за того, что такие операции происходят редко, у компании автоматически остается намного меньше шансов произвести на потребителя в будущем более благоприятное впечатление.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

КОМПАНИИ, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИЕ УСЛУГИ КОСМЕТИЧЕСКОЙ ХИРУРГИИ, ЛИШАЮТСЯ КЛИЕНТОВ

Создается впечатление, что в курс подготовки специалистов по пластической хирургии медицинского института следует ввести курс маркетинга этого вида услуг. К такому выводу пришли два эксперта — Кейт Алторк и Дуглас Дедо, которые провели исследование восприятия пациентами клиник пластической хирургии. Они обнаружили, что многие пациенты хотят отменить операцию, поменять врача или вообще от нее отказаться, если это возможно, когда они неудобно себя чувствуют в офисе врача. По результатам исследования, пациенты меняют врача, как правило, не потому, что им не нравится этот специалист, а потому, что им не нравятся условия обслуживания. Среди основных факторов, вызывающих у потребителей недовольство, можно назвать развешанные по всему офису плакаты с изображением людей с явными признаками кожных заболеваний и другими изъянами, неудобные пластиковые идентификационные браслеты для пациентов; смотровые, в которых нет ни окон, ни журналов, ни газет для чтения, один вид которых способен вызвать приступ клаустрофобии; туалетные комнаты, которые трудно найти, недостаточное количество корзин для мусора и кондиционеров в комнатах ожидания.

Чего же хотят пациенты? Требования в основном удивительно просты и связаны с комфортом — наличие в комнатах ожидания пепельниц, кондиционеров, телефонов, цветов, ваз с конфетами. Также потребители ожидают, что в холле офиса будут стоять живые цветы. Они хотят, чтобы в смотровых были окна и халаты, которые можно было бы после осмотра накинуть на себя, быстро прикрыв тело. Они также хотят во время разговора с врачом сидеть на нормальном стуле, а не на высоком медицинском табурете или на специальном смотровом столе. И наконец, пациенты, ожидающие операции, не хотят находиться в одной палате с теми, кто уже прошел эту малопривлекательную процедуру. Понятно, что если лежишь рядом с человеком с полностью забинтованной головой, то начинаешь намного сильнее волноваться за исход своей операции.

Результаты проведенного исследования показали, что пациенты пластических хирургов предпочитают посещать офис, который больше напоминает спортивно-медицинский центр, чем помещение больницы. Взглянув на свой бизнес глазами маркетологов, работающих в сфере услуг, пластические хирурги могли бы с выгодой использовать эту информацию и создать благоприятную атмосферу, которая будет скорее дополнять, а не напрямую отображать технические аспекты их деятельности.

Источник: Lisa Bannon, “Plastic Surgeons Are Told to Pay More Attention to Appearances”, *Wall Street Journal*, March 15, 1997, p. B1. Воспроизведено с разрешения *Clearance Center*.

СФЕРА УСЛУГ: ПРИМЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**РЕСТОРАННЫЙ СЕРВИС — БЫСТРО И КАЧЕСТВЕННО**

Профессиональный журнал ресторанного бизнеса *Restaurant Hospitality* предлагает 10 рекомендаций относительно того, как ускорить обслуживание посетителей таким образом, чтобы при этом у них не создавалось впечатления, что их стараются поскорее “выпихнуть” за двери. Как вы убедитесь, некоторые из этих тактических приемов связаны с операциями “на сцене”, другие — с деятельностью “за кулисами”. Именно эффективное взаимодействие этих видов деятельности позволяет достичь желаемого эффекта в процессе обслуживания.

1. Обращайте внимание на то, кто из постоянных клиентов спешит, а кто — нет.
2. Разработайте фирменное меню из блюд, которые можно быстро приготовить.
3. Рекомендуйте посетителям, которые торопятся, эти блюда.
4. Разместите блюда быстрого приготовления в самом начале либо в конце меню.
5. Предлагайте посетителям блюда, которые можно приготовить заранее.
6. Если посетитель выбирает блюда, которые долго готовятся, предупреждайте его об этом.
7. Подумайте об обслуживании буфетного типа, когда не бывает длинных очередей, о тележках-развозках, о расширенном предложении различных сэндвичей.
8. Предлагайте своим посетителям блюда, которые питательны и быстро готовятся, в виде сэндвичей с разными приправами и наполнителями.
9. Используйте оборудование, предназначенное для быстрого приготовления блюд, например, комбинированные печи.
10. Исключите подготовительные этапы, во время которых повар вынужден остановить процесс приготовления блюда.

Адаптировано по работе Built for Speed, *Restaurant Hospitality*, January 1997, p. 58.

Идентификация и классификация дополнительных услуг

Чем дальше мы изучаем разные типы услуг, тем яснее видим, что все они, как правило, имеют несколько схожих дополнительных элементов [11]. Чтобы выяснить, какие дополнительные услуги сопутствуют тому или иному конкретному продукту, следует составить структурную схему (или блок-схему), которая отлично помогает понять общую природу сервисных контактов с точки зрения клиента и выявить множество различных типов дополнительных услуг, сопровождающих основной сервисный продукт. Так, в нашем примере с ресторанным бизнесом, описанном выше, к дополнительным услугам относятся бронирование столика, услуги парковки, гардероба, обслуживание коктейлями, сопровождение посетителей к столику, прием заказа по меню, предоставление счета, расчет и посещение туалетной комнаты.

Если вы подготовите блок-схемы для разных видов услуг, то скоро заметите, что при всем разнообразии основных сервисных продуктов дополнительные элементы услуг — информационное обслуживание и предоставление счета, бронирование, прием заказа и услуги по решению проблем — часто повторяются. Потенциально существуют десятки разных дополнительных услуг, но почти все из них можно отнести к одной из

восемью основным групп. Мы перечислили их в двух разделах, разделив на *дополнительные услуги, облегчающие использование основных компонентов продукта* (например, расчет), и *дополнительные услуги, усиливающие привлекательность продукта*, которые могут повысить ценность сервисного продукта для потребителя (согласно модели П. Эглера и Э. Лангара).

Дополнительные услуги, облегчающие использование основных компонентов продукта	Дополнительные услуги, усиливающие привлекательность продукта
Информационные услуги	Консультационные услуги
Прием заказа	Гостеприимство
Предъявление счета	Обеспечение сохранности
Проведение платежей	Особые услуги

На рис. 8.5 эти восемь групп представлены в виде лепестков, которые окружают сердцевину цветка, названного нами “цветком услуги”.

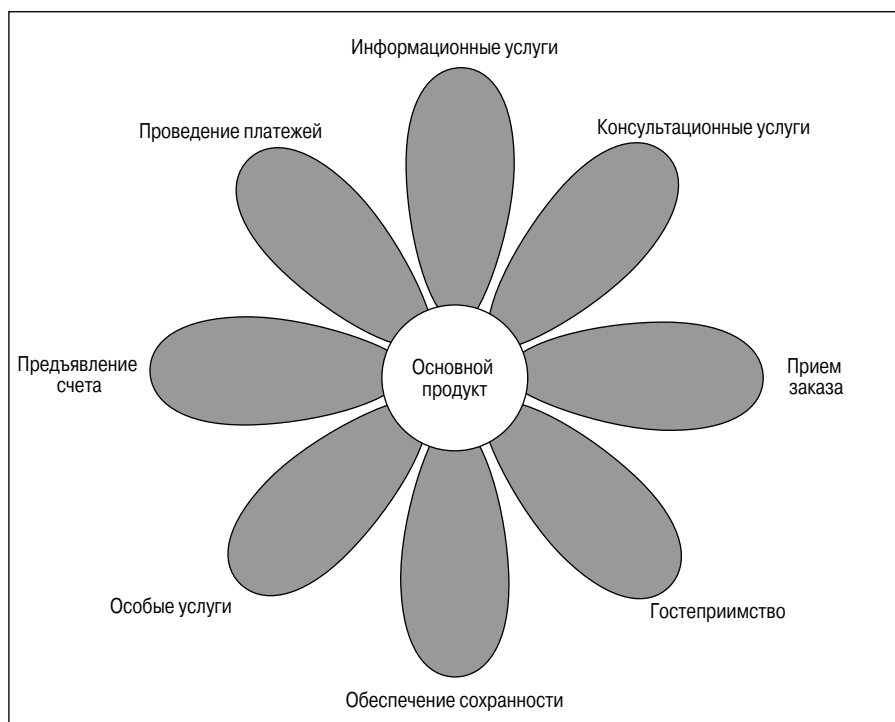


Рис. 8.5. Цветок услуги — основной продукт в окружении групп дополнительных услуг

На нашем рисунке “лепестки”-услуги расположены по часовой стрелке в такой последовательности, в какой с ними обычно сталкивается потребитель (хотя на практике эта последовательность может варьироваться, например, вполне вероятно, что

покупатель должен расплатиться до того, как ему предоставлена услуга, а не после этого). Если деятельность сервисной организации правильно спланирована и ею эффективно управляют, то лепестки и сердцевина всегда свежие и правильной формы. А если сервисный процесс имеет изъяны, эта схема будет напоминать цветок с увядшими или оторванными лепестками. И даже если его сердцевина идеальна, в целом такой цветок выглядит непривлекательно. Вспомните случаи, когда вам самим приходилось выступать в роли потребителя (или приобретать услуги от имени своей организации). Когда вы были недовольны какой-либо услугой, в чем заключалась проблема — в сердцевине или в одном или нескольких “лепестках” нашего “цветка услуги”?

Не каждый основной продукт окружен дополнительными услугами из всех восьми перечисленных групп. Как вы убедитесь, сам характер основного продукта определяет, какие дополнительные услуги предлагать совершенно необходимо, а какие можно добавить, чтобы повысить ценность услуги для потребителя и сделать деловые контакты с сервисной организацией более эффективными. Как правило, если речь идет об услугах, направленных на самого человека, то они обычно сопровождаются большим количеством дополнительных услуг, чем три остальные категории услуг; то же самое справедливо и по отношению к услугам с высоким уровнем контакта по сравнению с теми услугами, которые не требуют тесного контакта потребителя с сервисной организацией.

То, какие дополнительные услуги должны сопровождать основной продукт, зависит также от используемой компанией стратегии позиционирования на рынке (см. главу 7). Так, стратегия, основанная на добавлении выгод для улучшения восприятия потребителем качества обслуживания, как правило, требует большего количества дополнительных услуг (а также более высокого уровня эффективности по всем элементам услуги), чем конкуренция на основе низких цен. Фирмы, предлагающие различные уровни обслуживания — например, рейсы первого класса, бизнес-класса и экономического класса на авиалиниях, — часто разграничивают их, именно добавляя все новые дополнительные услуги, предоставляемые за отдельную плату.

Информационные услуги

Чтобы в полной мере использовать ценность какого-либо товара или услуги, потребителю нужна достаточная информация (табл. 8.1).

Особенно нуждаются в ней новые или потенциальные клиенты. Они хотят знать, где находится пункт продажи продукта (как его можно заказать), время обслуживания, цены, а также получить инструкции по использованию приобретенного ими товара или услуги. Другая информация, которую сервисные организации нередко обязаны предоставлять по закону, может включать условия продажи и использования продукта, а также различные предупреждения, напоминания или уведомления об изменениях. И наконец, клиенты могут захотеть получить документ, подтверждающий факт сотрудничества в прошлом: подтверждение брони, квитанции, билеты или сведения о бухгалтерской отчетности.

Любая компания должна быть уверена, что информация, которую она предоставляет, своевременна и точна, поскольку в противном случае неверная информация только раздражает потребителей и причиняет им неудобства. К традиционным способам предоставления информации клиентам относятся специальные служащие, непосредственно контактирующие с клиентами (которые, к сожалению, не всегда настолько хорошо информированы, как этого хотели бы потребители), а также печатные объявления, брошюры и инструкции. В последнее время появились новые возможности: видеозаписи и обучающие компьютерные программы, видеодисплеи, работающие от прикосновения к экрану, компьютерные доски объявлений и телефонные автоответчики.

Одним из самых значительных достижений стало корпоративное использование Web-сайтов, на которых теперь можно найти расписание поездов и самолетов, данные о гостиницах, описание того, как проехать к нужному магазину или ресторану, а также сведения о фирмах, предлагающих профессиональные услуги. Многие фирмы, занимающиеся материально-техническим снабжением, сегодня предлагают своим поставщикам возможность отслеживать движение своих поставок, для чего каждому пакету присваивается уникальный идентификационный номер.

ТАБЛИЦА 8.1. ПРИМЕРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ

Объяснение, где располагается место обслуживания и как туда проехать
График работы
Цены
Руководство по использованию основного продукта и дополнительных услуг
Напоминания
Предупреждения
Условия продажи и обслуживания
Уведомления об изменениях
Различная документация
Подтверждение брони
Краткие сведения о бухгалтерской отчетности
Квитанции и билеты

Прием заказа

Когда потребитель готов приобрести товар или услугу, в игру вступает один из ключевых дополнительных элементов продукта — прием заявок, заказы и бронирование (табл. 8.2).

Прием заказов должен вестись вежливо, быстро и аккуратно, чтобы клиенты не теряли времени и не прилагали ненужных умственных и физических усилий. Чтобы облегчить и ускорить процедуру приема заказа для клиентов и поставщиков, можно использовать достижения технологий, что позволяет свести к минимуму затраты времени и усилий обеих сторон, обеспечивая при этом полноту и точность сведений.

Многие банки, страховые компании и коммунальные службы требуют от своих будущих клиентов заполнения анкеты-заявки, собирая таким образом всю необходимую информацию и отсеивая тех, кто не соответствует основным критериям приема (среди основных причин следует назвать плохую кредитную репутацию или серьезные проблемы со здоровьем). Университеты также требуют, чтобы будущие студенты подавали заявление на зачисление. Бронирование (включая предварительную запись на прием и регистрацию) представляет собой особый вид приема заказа, при использовании которого за потребителем закрепляется право на конкретную единицу услуги — например, на место в самолете, столик в ресторане, номер в отеле, время на прием у квалифицированного специалиста или на допуск в помещение с ограниченным количеством мест (например, на стадион или в театр). Огромную важность в данном случае приобретает точность работы, поскольку понятно, что, если во вине служащего столик зарезервирован на не ту дату, клиент ресторана вряд ли останется доволен.

ТАБЛИЦА 8.2. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОДУКТА, СВЯЗАННЫХ С ПРИЕМОМ ЗАКАЗА

Заявки	
На членство в различных клубах и программах	
На услуги, предоставляемые по подписке (например, кабельное телевидение)	
На услуги, предоставляемые на основе предварительных условий (например, кредит или прием в учебное заведение)	
Регистрация заказа	
Выполнение на месте	
Прием по почте и по телефону для последующего выполнения	
Бронирование и запись	
Мест	На прокат транспортных средств и другого оборудования
Столиков	На прием у специалиста
Гостиничных номеров	На пропуск в помещения с ограниченным доступом (например, на выставку)

Новая система, исключая использование билетов и основанная на бронировании мест через Web-сайты, сегодня позволяет авиакомпаниям сэкономить огромные средства, поскольку при этом им не приходится выплачивать комиссионные туристическим агентствам (так как пассажиры заказывают билеты непосредственно в компании), а объем административных мероприятий значительно сокращается. Известно, что бумажный билет, прежде чем попасть к пассажиру, может пройти через руки 15 человек, в то время как для бронирования места электронным способом достаточно одной-единственной операции [10]! Однако следует признать, что некоторые клиенты разочарованы таким “безбумажным” подходом. Несмотря на то, что, делая по телефону заказ, они получают подтвержденный номер, который им нужно предъявить в аэропорту, чтобы беспрепятственно получить свое место, многие путешественники чувствуют себя неуютно, не имея материального доказательства, что у них действительно есть право на место на конкретный рейс. А бизнесмены часто жалуются на то, что нужные им для отчета квитанции нередко присылаются только спустя несколько дней или даже недель после полета, что вызывает проблемы при возмещении затрат в бухгалтерии корпораций. По этой причине некоторые авиалинии сегодня по требованию клиентов рассылают квитанции по факсу одновременно с бронированием билета.

Предъявление счета

Предъявление счета — процедура, присущая практически всем видам услуг (за исключением случаев, когда услуга предоставляется бесплатно). Неточные, неразборчивые или неполные счета — прекрасная возможность разочаровать клиентов, которые до этого времени были вполне довольны обслуживанием. И конечно, такие промахи только усугубляют ситуацию, если клиент уже чем-то недоволен. Кроме того, предъявление счета должно быть своевременным, поскольку только при этом условии его быстро и вовремя оплатят. Существуют различные формы предъявления счета: от устного заявления до цены, показанной на дисплее кассового аппарата, и от выписанных от руки счетов-фактур до подробных балансовых отчетов об объеме бухгалтерских операций и сумме вознаграждения (табл. 8.3). По всей видимости, самый простой

способ выписывания счета заключается в том, что клиент сам подсчитывает сумму заказа и либо прилагает чек, либо расплачивается кредитной карточкой. В этом случае процедура предъявления счета и его оплата объединяются в одну операцию, хотя продавцу при этом также необходимо проверить точность расчета.

ТАБЛИЦА 8.3. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ, СВЯЗАННЫХ С ПРЕДЪЯВЛЕНИЕМ СЧЕТА

Периодические отчеты об объеме предъявленных к оплате счетов
Счета-фактуры по отдельным сделкам
Устные заявления о сумме к оплате
Сумма к оплате, отображенная на дисплее кассового аппарата
Самопредъявление счета

Процедура предъявления счета все больше компьютеризируется. Однако, несмотря на огромный потенциал повышения продуктивности, компьютеризация этого процесса имеет свои недостатки, например, когда ни в чем не повинный клиент тщетно пытается опротестовать неточный счет, а получает все возрастающее количество счетов на еще более крупные суммы (увеличенные процентами и штрафами), которые сопровождаются компьютерными сообщениями все более угрожающего характера.

Клиенты хотят, чтобы счета были четкими, информативными, чтобы все статьи расходов были расписаны по пунктам и было очевидно, как подсчитана общая сумма. На них производят неблагоприятное впечатление загадочные символы, напоминающие древнеегипетские иероглифы, понятные разве что “священнослужителям” бухгалтерии и отдела обработки данных, и размазанная печать или неразборчивый почерк на рукописном счете. Лазерный принтер оказался настоящим благом для фирм, которые хотят организовать процедуру предъявления счета как можно рациональнее. Благодаря его способности воспроизводить разные шрифты и гарнитуры, заключать текст в рамку или выделять его, фирма может печатать документы в максимально четком, понятном для клиентов виде. Маркетинговые исследования, позволяющие заранее выяснить, какая информация нужна клиентам и в каком виде они хотели бы ее получать, также повышают эффективность процедуры предъявления счетов.

В данном случае уместно привести пример *American Express*, которая создала свой бизнес по учету корпоративных расходов под названием Corporate Card, предложив компаниям детальную документацию о моделях расходования средств на командировки и развлечения как отдельных работников, так и целых отделов. Внимательный анализ потребностей клиента позволил *American Express* понять, что хорошо организованная информация имеет для клиентов огромную ценность, что потребители не ограничиваются желанием просто знать, сколько им нужно уплатить в конце того или иного месяца.

Чрезвычайно занятые современные потребители очень не любят ждать, пока в отеле, ресторане или в агентстве по прокату автомобилей им подготовят счет. По этой причине многие сервисные компании сегодня предлагают экспресс-процедуру предъявления счета: они заранее берут все данные по кредитной карточке клиента, а момент расчета документируется позже, по почте. Следует, однако, отметить, что компании, использующие такую процедуру, должны быть особенно уверены в том, что их счета абсолютно точны. Ведь если клиент выбрал этот способ, чтобы сэкономить время, он, по всей видимости, будет недоволен, если впоследствии должен будет тратить время, выясняя, где произошла ошибка, и стараясь возместить неправильно уплаченные

деньги. Некоторые фирмы по прокату автомобилей используют сейчас более надежный вариант быстрого предъявления счета. Когда клиенты возвращают машины, их встречает агент, который снимает все данные со спидометра и счетчика горючего и на месте распечатывает счет с использованием переносного беспроводного устройства. Во многих отелях в день отъезда посетители находят под дверью счет, который им предстоит оплатить при выписке; другие предлагают возможность заранее ознакомиться со счетом на мониторе телевизора в гостиничном номере.

Проведение платежей

В большинстве случаев после предъявления счета клиент должен предпринять определенное действие, т.е. провести платеж (иногда, к сожалению, это делается далеко не сразу!). Одним из исключений из этого правила стали банковские балансовые счета, в которых указываются расходы, уже удержанные со счета клиента. Все чаще клиенты, приобретая товары и услуги как дома, так и за рубежом, стремятся к тому, чтобы процедура оплаты была максимально простой и удобной, что относится и к оплате в кредит.

У современных организаций существует множество способов повысить эффективность процедуры проведения платежей (табл. 8.4).

ТАБЛИЦА 8.4. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОДУКТА, СВЯЗАННЫХ С ПРИЕМОМ ЗАКАЗА

Расчет на основе самообслуживания (выполняет сам клиент)	
Точная сумма мелочью опускается в автомат	Жетон вставляется в автомат
Наличные опускаются в автомат, который дает сдачу	Деньги переводятся электронным способом
Карточка предварительной оплаты вставляется в автомат	Чек отправляется по почте
Кредитная или дебетовая карточка вставляется в автомат	
Расчет с помощью направления суммы непосредственно получателю платежа либо его посреднику	
Оплата наличными с получением сдачи	Оплата с использованием компенсационного купона
Оплата чеком	Оплата с использованием жетонов, ваучеров и т.д.
Оплата с использованием кредитной или дебетовой карточки	
Расчет на основе автоматических отчислений с финансовых депозитов с их контролем и проверкой (например, банковские комиссионные платежи)	
Автоматизированные системы (например, когда специальная аппаратура считывает сведения с билета и автоматически открывает входные ворота)	
Системы с участием людей (например, контроль на входе и проверка билетов)	

Так, например, при использовании систем проведения платежей на основе самообслуживания клиент сам должен опустить в автомат монету, банкноту, жетон или вставить карточку. Следует отметить, что поломки такого оборудования сводят на нет весь смысл использования всей системы, поэтому в этом случае чрезвычайно важно своевременное техническое обслуживание и быстрое выявление неполадок. Хотя большое количество платежей по-прежнему проводится с помощью передачи наличных и чеков из рук в руки, неуклонно возрастает роль кредитных и дебетовых карточек, которые принимают все больше организаций. При расчете используются и такие платежные средства, как жетоны, купоны, ваучеры или заранее оплаченные билеты. Фирмы немало выигрывают благодаря ускорению проведения платежей, поскольку это позволяет сократить сумму счетов дебиторов. Так, чтобы добиться от клиентов быстрой оплаты, компания — поставщик электроэнергии *COM Electric*, расположенная в Массачусетсе, периодически рассылает клиентам, которые вовремя проводят расчеты, благодарственные письма.

Чтобы убедиться, что люди действительно оплатили нужную сумму, некоторые сервисные компании вынуждены использовать системы контроля, например, проверять билеты при входе в кинотеатр или при посадке на поезд. Однако следует помнить, что такая проверка должна быть хорошо организована, а контролеры и сотрудники службы безопасности должны быть отлично обучены и подготовлены и уметь действовать твердо, но предельно вежливо, т.е. таким образом, чтобы честные клиенты не испытывали никаких неудобств. Но видимое присутствие такого контроля всегда служит сдерживающим средством для недостаточно порядочных граждан.

Консультационные услуги

Теперь мы переходим к группе дополнительных услуг, усиливающих привлекательность продукта, и начнем с консультационных услуг. В отличие от информационного обслуживания, которое предполагает простые ответы на вопросы потребителей (либо предоставление печатной информации, предваряющей возникновение потребности в ней), консультационное обслуживание представляет собой диалог, цель которого заключается в исследовании требований и запросов клиентов и в выработке на их основе конкретного индивидуализированного решения. В табл. 8.5 перечислены примеры нескольких дополнительных услуг в этой категории.

ТАБЛИЦА 8.5. ПРИМЕРЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ

Расчет на основе самообслуживания (выполняет сам клиент)	
Советы	Обучение или тренинги по использованию продукта
Проведение аудиторских проверок	Консультирование по вопросам менеджмента или технического обслуживания
Персональные консультации	

На простейшем уровне консультация представляет собой немедленный совет знающего специалиста в ответ на вопрос клиента вроде: “А что бы вы предложили?” (Например, вы можете расспросить парикмахера, который вас стрижет, о разных стилях причесок и средствах ухода за волосами.) Чтобы консультация была действительно эффективной, сотрудник компании должен знать ситуацию каждого потребителя и уметь предложить ему те или иные конкретные действия. В этом смысле большую

пользу приносят ведущиеся в организации записи о клиентах, особенно если нужные данные можно без труда получить с терминала.

Персональные консультации — это более сложный и тонкий подход к консультационному обслуживанию, поскольку в этом случае специалист помогает клиентам самим разобраться в ситуации и выработать собственные решения и программы действий. Данный подход особенно ценен как дополнение при предоставлении услуг, например, в здравоохранении, где самое сложное заключается в том, чтобы заставить клиента оценить свою ситуацию с долговременной точки зрения и выбрать более здоровый образ жизни, для чего ему нередко приходится чем-то пожертвовать и отказываться от любимых привычек. Так, в диетологических центрах, например *Weight Watches*, после завершения первоначальной программы похудения с пациентом проводят персональные консультации, чтобы помочь людям изменить свои привычки, что необходимо для сохранения достигнутого результата.

И наконец, существуют более формальные виды консультирования по вопросам менеджмента и по техническим вопросам для корпоративных клиентов. Наглядным примером может служить так называемая “продажа решений” в маркетинге дорогостоящего промышленного оборудования и услуг. В данном случае специалист по сбыту изучает ситуацию клиента и предлагает объективный совет относительно того, приобретение какого именно оборудования и систем позволит тому достичь наилучших результатов. Некоторые консультационные услуги компании-продавцы предлагают бесплатно в надежде, что за этим последует покупка; в других случаях их предоставляет независимая организация, и потребитель должен за них расплатиться. Кроме того, консультации предоставляются на индивидуальных занятиях, во время групповых тренинговых программ и публичных демонстраций.

Гостеприимство

Услуги, связанные с проявлением гостеприимства, в идеале заключаются в том, что служащие выражают радость при встрече новых клиентов и с удовольствием приветствуют тех, кто обращается в фирму не в первый раз. В эффективно управляемых компаниях руководство стремится к тому, чтобы их сотрудники встречали клиентов, как своих гостей. Вежливость и внимание к нуждам потребителей важны и при личных контактах, и при телефонном общении (табл. 8.6).

ТАБЛИЦА 8.6. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ, СВЯЗАННЫХ С ПРОЯВЛЕНИЕМ ГОСТЕПРИИМСТВА

Расчет на основе самообслуживания (выполняет сам клиент)	
Приветствие гостей	Еда и напитки
Туалеты и умывальные	Наборы туалетных принадлежностей
Транспортировка	Обеспечение безопасности
Удобные комнаты для ожидания и отдыха	
Холлы, залы ожидания, места для сидения	
Защита от непогоды	
Журналы, газеты, прочие развлечения	

Особенно ярко такой элемент услуг, как гостеприимство, проявляется при личных контактах. В некоторых случаях оно начинается (и ограничивается) предложением доставить клиента к месту обслуживания и назад небольшим автобусом. Если перед

тем как приобрести услугу, клиент должен какое-то время подождать на улице, заботливый поставщик услуг обеспечит его защитой от непогоды; если ждать приходится в здании — оборудует специальное место для ожидания с сиденьями и даже с различными развлечениями (телевизор, газеты или журналы), чтобы люди могли более приятно провести это время. Помогает создать гостеприимную атмосферу и прием на работу на должности, где требуется непосредственное общение с клиентами, сотрудников, которые по своему характеру сердечны, приветливы и внимательны.

Уровень гостеприимства, предлагаемый фирмой, в немалой степени влияет на степень удовлетворения клиентов основным продуктом. Это особенно касается услуг, направленных на человека, поскольку при их оказании потребители должны находиться в месте, в котором проводится обслуживание. Многие частные клиники, например, всеми возможными способами стараются повысить свою привлекательность для пациентов, обеспечивая их таким уровнем обслуживания палат и таким питанием, какого раньше можно было ожидать разве что в гостинице класса “люкс”. Некоторые авиалинии также пытаются дифференцировать себя среди конкурентов, предлагая в полете более изысканные блюда и специально подготавливая вежливый и внимательный экипаж. Однако многие из них помнят, что несмотря на огромную важность гостеприимства в самолете, авиапутешествие, по сути, не заканчивается до тех пор, пока пассажиры не достигли конечного пункта назначения. Пассажиры авиарейсов давно уже привыкли к залам ожидания для отъезжающих, но компания *British Airways* (BA) в свое время выступила со свежей идеей и предложила номера для путешественников, прибывающих в лондонские аэропорты Хитроу и Гатвик из Америки, Азии, Африки и Австралии рано утром, после длительного ночного перелета. Теперь обладателям билетов первого и бизнес-класса, а также золотой карточки BA Executive Club (она выдается пассажирам, которые особенно часто пользуются услугами компании) предоставляются специальные комнаты, где они могут принять душ, переодеться, позавтракать и позвонить или послать факс перед тем, как отправиться в конечное место назначения бодрыми и отдохнувшими. И эта услуга обеспечила компании отличное конкурентное преимущество, которое BA активно рекламировала. Сегодня этот элемент услуги взяли на вооружение многие другие авиакомпании.

Обеспечение сохранности

При посещении многих сервисных предприятий клиенты часто нуждаются в обеспечении сохранности их личного имущества. По сути, если фирма не предоставляет услуг такого рода (например, безопасная и удобная парковка для автомобилей), некоторые клиенты вообще отказываются от обслуживания в ней. Список потенциальных элементов услуги, направленных на обеспечение сохранности, достаточно велик: это и наличие гардеробов и раздевалок, и транспортировка багажа, забота о нем и хранение, услуги по хранению ценностей и даже забота о детях и животных (табл. 8.7).

Ответственные фирмы заботятся также о безопасности самих клиентов. Сегодня многие фирмы уделяют значительное внимание безопасности клиентов, которые посещают их сервисные предприятия или пользуются их услугами. Так, *Wells Fargo Bank* вместе с балансовыми банковскими отчетами рассылает своим клиентам по почте брошюры с информацией о безопасном использовании его банкоматов. Он стремится научить их, как защитить себя и свои карточки от кражи или повреждения. Он также заботится о том, чтобы его банкоматы находились в хорошо освещенных местах с хорошей видимостью, уменьшая риск для своих клиентов и их собственности.

ТАБЛИЦА 8.7. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ, СВЯЗАННЫХ С ОБЕСПЕЧЕНИЕМ СОХРАННОСТИ

Забота о собственности клиентов	
Забота о детях	Гардероб
Забота о животных	Забота о багаже
Места для парковки транспортных средств	Место хранения
Помощь служащего при парковке	Депозитные хранилища для ценностей и обеспечение их безопасности
Забота о товарах, приобретенных клиентами (или взятых ими напрокат)	
Упаковка	Чистка
Раскладка	Дозаправка
Транспортировка	Профилактическое техобслуживание
Доставка	Ремонт и реконструкция
Установка	Усовершенствование и модернизация
Проверка и диагностика	

Еще одна группа элементов услуг, связанных с обеспечением безопасности, относится к физическим продуктам, которые клиенты приобретают или берут в аренду; это дополнительные услуги по упаковке, доставке, сборке, установке, чистке и периодической проверке. Некоторые из них предоставляются бесплатно, за другие необходимо платить дополнительно.

Особые услуги

В группу особых услуг входят дополнительные услуги, которые выходят за рамки обычного, привычного сервисного процесса (табл. 8.8).

Дальновидные компании заранее учитывают, какие исключительные ситуации могут у них возникнуть в будущем, и разрабатывают планы действий и инструкции на случай таких непредвиденных обстоятельств, чтобы их служащие не оказались беспомощными или удивленными, когда клиенты попросят о какой-то специфической помощи. Следуя таким четко описанным процедурам, сотрудникам намного легче реагировать быстро и эффективно.

Существует несколько видов особых услуг.

1. *Специфические требования.* На практике есть множество ситуаций, в которых клиент просит сервисную фирму отойти от обычной процедуры обслуживания. Предварительные запросы о таких услугах часто связаны с личными проблемами людей, например, если речь идет о заботе о детях, требованиях диетического питания, предписаниях врачей, а также если они обусловлены религиозными убеждениями и личной беспомощностью клиента. Такие запросы типичны для индустрии путешествий и гостиничного бизнеса.
2. *Решение проблем.* Такие ситуации возникают, если нормальный сервисный процесс дает сбой (или эффективность продукта недостаточно высока) из-за аварий, задержек, поломок оборудования, а также если потребитель испытывает трудности при использовании продукта.

3. *Работа с жалобами, предложениями и благодарностями.* Эта деятельность требует тщательно разработанной процедуры. Каждая компания должна стремиться к тому, чтобы ее клиенты могли без проблем выразить свое неудовольствие, внести предложения по исправлению недостатков или высказать благодарность, а поставщики услуг могли как можно быстрее отреагировать на их жалобы и предложения.
4. *Возмещение убытков.* Многие клиенты ожидают, что серьезные промахи в работе сервисной организации будут им компенсированы. Возмещение убытков имеет форму гарантийного ремонта, юридического урегулирования проблемы, денежной компенсации, предложения бесплатного обслуживания в будущем, а также другие формы оплаты натурой.

ТАБЛИЦА 8.8. ПРИМЕРЫ ЭЛЕМЕНТОВ УСЛУГ, ВХОДЯЩИХ В ГРУППУ ОСОБЫХ УСЛУГ

Специфические требования до предоставления услуги	
Забота о детях	Соблюдение условностей, связанных с религиозными убеждениями
Потребности в диетическом питании	Отклонение от стандартных процедур обслуживания
Медицинские потребности или требования, вызванные инвалидностью клиента	
Работа в специфических коммуникационных условиях	
Жалобы	Благодарность
Предложения	
Решение проблем	
Гарантии, предусматривающие действия в случае неисправности или низкого качества продукта	
Устранение сложностей, возникающих при использовании продукта	
Устранение сложностей, возникающих из-за аварий, сбоев сервисного процесса и проблем с сотрудниками организации или другими клиентами	
Помощь клиентам, которые перенесли аварию, предоставление скорой медицинской помощи	
Возмещение убытков	
Компенсация	Компенсация натурой за товары и услуги неудовлетворительного качества
Бесплатный ремонт неисправных товаров	

Менеджеры должны постоянно и внимательно следить за тем, какие запросы на особое обслуживание поступают в их фирмы. Слишком большое количество таких запросов служит сигналом, что компании необходимо пересмотреть стандартные процедуры предоставления услуг. Так, например, если ресторан постоянно получает просьбы о приготовлении специальных вегетарианских блюд, а в меню их нет, то, возможно,

наступило время обновить меню и включить, по крайней мере, одно такое блюдо. С одной стороны, такой гибкий подход к исключениям — хорошая идея, поскольку он отражает способность фирмы быстро и эффективно реагировать на изменение нужд клиентов. С другой стороны, излишний объем специфических услуг может нанести вред и негативно сказаться на остальных клиентах, а также в значительной мере усложняет работу сотрудников сервисной компании, порой возлагая на них поистине непосильную ношу.

Выводы для менеджеров

Описанные выше восемь категорий дополнительных услуг, которые формируют “цветок услуги”, в совокупности предлагают менеджерам множество вариантов для повышения привлекательности основного продукта, независимо от того, товар это или услуга. Большая часть этих услуг отображает (или должна отображать) реакцию компании на потребности ее клиентов. Как уже упоминалось, некоторые из них — например, информационные услуги и бронирование — помогают клиентам эффективнее использовать основной продукт; другие повышают привлекательность основного продукта либо даже позволяют снизить некоторые нематериальные затраты клиентов (например, обслуживание едой, журналами и различными развлечениями, а также элементы гостеприимства помогают пассажирам приятнее провести время авиаперелета). Некоторые из этих элементов, в частности предъявление счета и проведение платежей, по сути навязываются поставщиком услуг. Но даже если клиенты не проявляют активного желания пользоваться некоторыми дополнительными услугами, они все же остаются составной частью каждого сервисного контакта в целом, и любой неэффективно предоставленный элемент услуги может негативно сказаться на восприятии клиентом качества обслуживания. А включение в “цветок услуги” дополнительных “лепестков” информационных и консультационных услуг лишней раз подчеркивает, какое большое внимание при общении с клиентами, потребляющими услуги, должно уделяться их просвещению и рекламе продукта.

Не каждый основной продукт дополняется всеми восемью категориями новых услуг. Так, услуги, направленные на самого человека, сопровождаются немалыми элементами — особенно элементами гостеприимства, — поскольку они подразумевают близкое (и часто довольно расширенное) взаимодействие с клиентами. Если от потребителей, желающих приобрести услугу, не требуется личного присутствия в месте обслуживания, потребность в гостеприимстве можно ограничить обыкновенной вежливостью в корреспонденции и в ходе телефонного общения. При предоставлении услуг, *направленных на физические объекты, находящиеся в собственности человека*, настоятельно требуется использовать элементы обеспечения сохранности; однако при предоставлении услуг, основанных на обработке информации, когда клиенты и поставщики услуг не вступают в личный контакт, эти элементы обычно не нужны. Исключение в данном случае составляют финансовые услуги, предоставляемые электронным путем, поскольку сервисные компании обязаны позаботиться о том, чтобы нематериальные финансовые активы их клиентов были надежно защищены при операциях, выполняемых по телефону или через Internet.

Таким образом, менеджеры сервисных компаний должны принять множество решений относительно того, какие именно виды дополнительных услуг им следует предложить своим клиентам, особенно когда выбирается политика и способ позиционирования продукта. Исследования, проведенные на базе японских, американских и европейских компаний, предоставляющих корпоративные услуги, показали, что большинство из них просто слой за слоем добавляли к основному продукту все новые услуги, не имея при этом представления, какие из них имеют наибольшую ценность для

их клиентов [13]. Менеджеры, опрошенные в ходе этих исследований, признавались, что не понимают, какие услуги необходимо предложить клиентам как стандартный пакет, сопровождающий основной продукт, а какие можно предлагать как возможный вариант и за дополнительную плату. А не зная этого, разработать эффективную ценовую политику очень сложно. Следует признать, что простых и четких правил для назначения цены основного продукта и дополнительных услуг не существует. Чтобы добиться успеха в этой деятельности, менеджеры должны постоянно пересматривать и политику своей компании, и политику конкурентов, и быть в курсе практической ситуации на рынке и потребностей своих клиентов. Эти и другие вопросы ценообразования более подробно обсуждаются в главе 9.

Менеджеры, в своем непрерывном поиске способов расширить основные продукты и разработать принципиально новые предложения, могут использовать в качестве контрольного перечня представленные выше таблицы (см. табл. 8.1–8.8). Список элементов дополнительных услуг, приведенный в них, не претендует на полный охват, поскольку некоторые продукты требуют специализированных дополнительных элементов. Фирмы, выбирающие конкуренцию на основе низкой цены и обслуживания без излишеств, используют меньше элементов дополнительных услуг в каждой категории, чем те, которые предлагают дорогостоящие сервисные продукты с высокой добавочной стоимостью. Выбор разного количества услуг, дополняющих один и тот же основной продукт, может стать основой для целого ряда дифференцированных предложений, как, например, в случае с разделением на несколько классов путешествий, которые предлагают авиакомпании. Но независимо от того, какие дополнительные услуги фирма решает предложить потребителям, все элементы из каждого “лепестка” должны быть окружены одинаковой заботой и вниманием, чтобы они постоянно соответствовали намеченным фирмой стандартам обслуживания. В этом случае “цветок услуги” будет всегда свежим и привлекательным, а не увядшим и перекошенным вследствие пренебрежения к некоторым его “лепесткам”.

Планирование и создание марок сервисных продуктов

В последнее время все больше компаний сферы услуг говорят о своих *продуктах*. Раньше этот термин применялся исключительно к промышленным товарам, но сейчас все изменилось. Некоторые компании даже говорят о своих “товарах и услугах”. Это выражение также используют производственные компании, товары которых тесно связаны с оказанием услуг. Какова же разница между этими двумя терминами в современной деловой среде?

Продукт представляет собой определенный и постоянный набор свойств, а также возможность дифференцировать один такой набор среди других. В производственном контексте эта концепция довольно проста и отчетлива. Сервисные компании также могут дифференцировать свои продукты, используя модели, применяемые фирмами-производителями. Рестораны быстрого обслуживания, например, вообще иногда называют *квазипроизводственными* компаниями, поскольку что они производят физическую продукцию, дополняя ее услугами, повышающим ее ценность. В каждом таком ресторане на видном месте выставлено меню, блюда которого, конечно, полностью материальны и осязаемы. Любой знаток бургеров без труда отличит Burger King от бургера с сыром или от Биг-Мака. Сервисный элемент проявляется в быстром обслуживании посетителей свежеприготовленными блюдами; в возможности (в некоторых случаях) заказать и получить свежеприготовленную еду у специального окошка с подъездом, не выходя при этом из автомобиля; самому пользоваться (в заведении самообслуживания) напитками, приправами и салфетками; сесть за стол в ресторане и съесть заказанное блюдо.

Однако сервисные компании, предлагающие услуги неосязаемого характера, также имеют свои меню продуктов. Это набор тщательно продуманных элементов, которые группируются вокруг основного продукта и объединяются в определенные дополнительные услуги, повышающие его ценность. Такие дополнительные услуги часто называют *потребительскими*, и они повышают эффективность предоставления и потребления продукта, облегчают предоставление счета и проведение платежей за приобретенные услуги. Предлагаем рассмотреть несколько примеров работы гостиниц, авиакомпаний и фирм по предоставлению компьютерных услуг.

Ассортимент и торговые марки

Большинство сервисных компаний предлагают не один продукт, а целый их ассортимент. В некоторых случаях эти продукты довольно сильно отличаются между собой, если компания одновременно занимается несколькими видами деятельности. В одной и той же отрасли крупная компания может предлагать несколько совершенно разных видов сервисных продуктов с разными позициями на рынке, причем каждый — под своей торговой маркой. Так, например, корпорация *Marriott* предлагает сразу несколько следующих марок гостиничных сетей и курортов под общей маркой Marriott.

- Marriott Hotels (большие гостиницы с полным комплексом обслуживания, расположенные в крупных городах и обслуживающие проведение многочисленных собраний и съездов).
- Marriott Resorts (большие гостиницы с полным комплексом обслуживания, предлагающие обслуживание съездов, а также занятий различными видами спорта и другими активными видами отдыха).
- Courtyard Marriott (гостиницы среднего размера без конференц-залов, предназначенные для бизнес-путешественников. Оборудованы удобными номерами и предлагают услуги, связанные с ведением бизнеса; меньше возможностей для отдыха и спортивных занятий).
- Fairfield Inns (недорогие номера с ограниченным комплексом гостиничных услуг).
- Residence Inns (посетителям предлагаются номера со спальней, гостиной и кухней по ценам номеров с полным комплексом гостиничного обслуживания; в основном они предназначены для людей, планирующих оставаться в гостинице как минимум несколько дней, которые хотят иметь больше места для работы и определенные гостиничные удобства).
- SpringHill Suites (номера по умеренной цене, предназначенные как для путешествующих отдыхающих, так и для путешествующих с деловыми целями; в каждом номере есть отдельные помещения для работы, сна, приема пищи, а также небольшая кухонная зона с раковиной, микроволновой печью и кофеваркой).
- TownePlace Suites (номера с кухнями для длительного пребывания, предлагающие все удобства городского дома по умеренным ценам).
- Marriott Vacation Clubs International (курорты с виллами для отдыха).

Каждая марка предлагает потребителям свой определенный набор преимуществ, рассчитанный на разные потребительские сегменты. Предложения отличаются по уровню обслуживания (и соответственно по цене), по конфигурации и комплектации предлагаемых номеров. Некоторые марки рассчитаны на постояльцев, которые намерены оставаться в гостинице длительное время; наконец, две марки гостиниц курортного типа предназначены в первую очередь для людей, проводящих отпуск. В некоторых

случаях сегментация обусловлена ситуационным фактором — один и тот же человек в разных обстоятельствах имеет разные потребности (и желание платить за их удовлетворение).

В качестве примера создания марок высокотехнологичного ассортимента, предназначенного для организаций, рассмотрим опыт компании *Sun Microsystems*. Эта фирма предлагает потребителями широчайшую программу поддержки технического и программного компьютерного обеспечения, известную как SunSpectrum Support. При этом ее корпоративные клиенты могут выбрать один из четырех разных уровней поддержки, каждый из которых имеет свою подмарку — от платиновой до бронзовой (чтобы увидеть воочию эту систему, посетите сайт компании по адресу www.sun.com/service/support/sunspectrum).

Введение этих четырех уровней обеспечивает гибкость, благодаря которой потребители могут выбрать уровень, удовлетворяющий конкретным потребностям их организации (и соответствующий их готовности платить за удовлетворение этих потребностей) — начиная с полной поддержки, направленной на решение сложных задач общекорпоративного уровня, и заканчивая поддержкой при самостоятельном решении тех или иных проблем и вопросов. Обратите внимание, что на более высоких уровнях поддержки компания обслуживает клиентов семь дней в неделю и 24 часа в сутки (по модели 7/24), в то время как на более низких уровнях — только в рабочие дни и в дневное время.

Авиакомпания *British Airlines* также предлагает семь разных программ полетов, которые иногда называют *подмарками*. Четыре из этих предложений касаются межконтинентальных перелетов — Concorde (перелет на сверхзвуковом лайнере с обслуживанием класса “люкс”); First (стандартный перелет с обслуживанием класса “люкс”); Club World (бизнес-класс); World Traveller (эконом-класс); два перелета в пределах Европы — Club Europe (бизнес-класс) и Euro-Traveller (эконом-класс). В Великобритании компания предлагает Super Shuttle — программу челночных перелетов между Лондоном и другими крупными английскими городами. Каждое предложение *British Airlines* основывается на своей концепции обслуживания и подчиняется своим конкретным инструкциям относительно разных элементов услуг, предлагаемых компанией до и во время полета и по прибытии пассажира в место назначения. Главный управляющий *British Airlines* высказался о марке авиалайнеров Concorde следующим образом: “Марка Concorde обеспечивает самую высокую скорость перелета. Выбрав ее, вы попадете из Лондона в Нью-Йорк всего за 3 часа 20 минут. Это совершенно эксклюзивное средство передвижения, а в определенном смысле — настоящий эксклюзивный клуб¹” [14].

Чтобы добиться должного внимания к самому предлагаемому продукту, к ценам на него и к мероприятиям по маркетинговым коммуникациям, ответственность за управление и разработку каждой услуги возлагается на специальную команду менеджеров. Благодаря внутрикорпоративным тренингам и внешним мероприятиям по маркетинговым коммуникациям персонал компании и ее пассажиров постоянно информируют о характеристиках каждой услуги. За исключением Concorde, Super Shuttle и нереактивных самолетов, большинство самолетов *British Airlines* имеют салоны двух или трех классов. Так, например, самолеты класса Boeing 747, совершающие межконтинентальные перелеты, обслуживают пассажиров первого класса и классов Club World и World Traveller. Независимо от класса все пассажиры получают один и тот же основной продукт, например, десятичасовой полет из Лос-Анджелеса в Лондон, однако характер

¹ В настоящее время, к сожалению, уже закрытый. После нескольких авиакатастроф компания сняла с эксплуатации самолеты этой марки. — *Прим. ред.*

перелета и большая часть дополнительных элементов услуг будут значительно варьироваться как в воздухе, во время полета, так и в ходе наземного обслуживания. Так, пассажиры класса First не только пользуются осязаемыми преимуществами — они летят, сидя в более удобных креслах, которые легко трансформируются в кровать, получают изысканные блюда, а до перелета они могут воспользоваться комфортабельной комнатой отдыха в аэропорту, — но и обслуживаются сотрудниками авиакомпаний на более индивидуальном уровне; при регистрации, паспортном контроле в Лондоне им приходится меньше ждать (они обслуживаются в порядке специальной очереди), и они раньше других пассажиров получают багаж (приоритетное обслуживание). А чем выше уровень обслуживания, тем выше, естественно, цена билета!

Предложение марочных услуг

Практически все сервисные компании присваивают продуктам марки как на корпоративном уровне, так и на уровне индивидуального продукта. Хорошо управляемую корпоративную марку фирмы потребитель не только без труда распознает, но, кроме того, она свидетельствует о том, что данная компания ведет бизнес каким-то особым, присущим ей, способом. Некоторые фирмы связывают свои корпоративные марки с марками индивидуальных продуктов (субмарками). Эти субмарки, функционирующие под “зонтом” общей корпоративной марки, должны отражать ее ценности. В то же время каждая субмарка должна вызывать у потребителей определенные ассоциации и “сообщать” им о преимуществах, связанных с использованием данного сервисного процесса. *Forum Corporation*, специализирующаяся на тренинговых и консультационных услугах, проводит различие между, во-первых, произвольным восприятием потребителей, для которого характерен высокий уровень изменчивости; во-вторых, “родовым” марочным восприятием, при котором большинство компаний предлагают фактически одинаковые услуги, отличающиеся только марочным названием (хорошим примером служат торговые автоматы); в-третьих, тем, что называется “Марочным восприятием потребителей”, при котором их восприятие специфично и имеет для них особый смысл. (Чтобы ознакомиться с рекомендациями компании *Forum* относительно того, как достичь такого уровня восприятия, прочтите врезку “Менеджеру на заметку”).

Во всем мире множество компаний, оказывающих финансовые услуги, создают сегодня марки, чтобы дифференцировать свои пакеты услуг среди услуг фирм-конкурентов. Каждая из этих марок обладает четко выраженными отличительными характеристиками и свойствами. Цель этих компаний заключается в преобразовании набора сервисных элементов и процессов в последовательный и узнаваемый потребителями опыт, при котором они точно знают, что получают в результате, уплатив определенную цену. К сожалению, следует признать, что между марочными предложениями банков часто никаких видимых различий — кроме марочного названия — нет.

Для любой компании, работающей в сфере обслуживания, очень важно стать “марочным чемпионом”, который знаком с формированием каждого аспекта потребительского восприятия и отвечает за него. Структурные схемы сервисного процесса, наглядно представляющие действия потребителей, подчеркивают необходимость использования постоянных стандартов предоставления услуг, стандартов относительно физических и визуальных элементов услуги и сценариев, призванных обеспечить последовательность стиля обслуживания. Понятие марочного восприятия сервиса вполне логично увязать с метафорой “цветка услуги”, поскольку в данном случае подчеркивается потребность в согласованности цвета и состояния каждого “лепестка”. К сожалению, следует признать, что сервисный опыт часто бывает настолько несогласованным и запутанным, что создается впечатление цветка с лепестками, оторванными от самых разных растений.

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ**ПЕРЕХОД К МАРОЧНОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

Компания *Forum* выделяет шесть основных этапов развития и формирования у потребителей марочного восприятия услуг.

1. При определении наиболее прибыльных для компании потребителей используйте, помимо демографических, новые критерии.
2. Максимально точно определите, что выше всего ценят ваши целевые потребители.
3. Применяйте эти знания на практике, чтобы сформировать восприятие ваших услуг, поистине отличающееся от восприятия услуг ваших конкурентов и позволяющее затмить их.
4. Сделайте каждого сотрудника своей компании брэнд-менеджером. (Вспомните эпиграф — высказывание менеджера, приведенное в начале этой главы.)
5. Обещайте потребителям, что уровень обслуживания будет постоянно повышаться.
6. Постоянно следите и контролируйте процесс. Чтобы обеспечить постоянство качества обслуживания, старайтесь заранее определить, что ваши потребители будут ценить в будущем.

Источник. *Forum Issues* # 17 (Boston: The Forum Corporation, 1997).

Разработка новых видов услуг

Напряженность конкуренции и ожидания потребителей сегодня постоянно повышаются практически во всей сфере услуг. Таким образом, успех современной сервисной компании зависит не только от качественного предоставления ее потребителям текущих услуг, но и от эффективности разработки принципиально новых подходов к обслуживанию. А поскольку опыт и преимущества в итоге потребления любой услуги определяются как результатами, так и качеством самого процесса, при разработке новых видов услуг следует учитывать оба этих аспекта.

Иерархия категорий новых видов услуг

В следующем списке вашему вниманию представлено краткое описание семи категорий новых видов услуг, начиная с крупных нововведений и заканчивая простыми изменениями стиля.

1. *Крупные нововведения в сфере услуг.* Это новые основные продукты для рынков, которые раньше не выделялись. Обычно эти продукты включают принципиально новые характеристики услуг и радикально новые сервисные процессы. Наглядными примерами крупных нововведений служит внедрение в 1971 году компанией *FedEx* экспресс-перевозок пакетов по всей стране в течение одной ночи, переход на вещание всемирных новостей компании *CNN* и предложение компанией *eBay* электронных аукционов, охватывающих огромное количество категорий товаров и услуг.

2. *Крупные нововведения в процессах.* Новые процессы обеспечивают предоставление уже существующего основного продукта новыми методами, что дает потребителям дополнительные преимущества. Так, например, университет Феникса конкурирует с другими высшими учебными заведениями, предлагая студентам нетрадиционные программы обучения. У этого университета нет своих учебных помещений, а обучение ведется либо электронными методами, либо по вечерам в арендуемых помещениях. Его студенты пользуются немалыми преимуществами, получая дипломы, затратив в два раза меньше времени на обучение и уплатив за него значительно меньшую цену по сравнению с другими университетами [15]. В последнее время стремительное развитие Internet привело к появлению множества новых компаний, которые используют новые модели розничной продажи без традиционных розничных магазинов, снижающие временные затраты потребителей и их затраты на дорогу в магазин и обратно. Часто такие модели имеют новые дополнительные преимущества, основанные на информационном обслуживании, например, повышенная индивидуализация процесса обслуживания, возможность посещать различные чаты и общаться с другими потребителями, предложение потребителям дополнительных продуктов, которые хорошо сочетаются с теми, которые они уже приобрели.
3. *Расширение ассортимента продуктов.* Дополнение текущего ассортимента уже существующей компании новыми продуктами. Компания, которая первой предложила на рынке такой продукт, обычно считается новатором; остальные же фирмы оказываются просто ее последователями и часто занимают оборонительную позицию. Эти новые услуги либо удовлетворяют больше потребностей текущих клиентов компании, либо создаются для привлечения новых потребителей с иными потребностями (часто компаниям интересуют обе эти группы). Так, авиакомпания *United Airlines* одна из первых предложила отдельные дешевые рейсы *United Express*, стараясь конкурировать с авиакомпаниями, предлагающими свои услуги со скидками, например с *Southwest Airlines*. Телефонные компании также ввели многочисленные дополнительные услуги, повышающие ценность основного продукта, например ожидание и переадресация звонков; многие банки занялись продажей страховых полисов, надеясь таким образом увеличить количество выгодных взаимосвязей со своими текущими клиентами.
4. *Расширение ассортимента процессов.* Это часто дает компании возможность использовать новые методы предоставления потребителям уже имеющихся сервисных продуктов, чтобы либо сделать этот процесс более удобным для потребителей благодаря повышению его разнообразия, либо привлечь новых потребителей, которым традиционные методы предоставления услуг казались непривлекательными. Чаще всего для этого к существующим каналам распределения с высокой степенью контакта добавляются каналы с низким уровнем контакта, например, предоставление банковских услуг по телефону или через Internet. Так, например, стараясь выстоять в конкурентной борьбе с *Amazon.com*, крупнейшая в США сеть книжных магазинов *Barnes & Noble* создала Internet-филиал *BarnesandNoble.com*. Весьма эффективно добавление самообслуживания к традиционному обслуживанию, осуществляемому сотрудниками сервисной компании.
5. *Нововведения дополнительных услуг.* К основному продукту добавляются новые сервисные элементы, чтобы облегчить его использование либо повысить его привлекательность для потребителей. Так, компания *Kinko* сегодня предлагает потребителям быстрый круглосуточный доступ в Internet семь дней в неделю

практически по всей территории США и Канады. Нововведения дополнительных услуг бывают довольно простыми, например оборудование автостоянки около магазина или согласие принимать к оплате кредитные карточки. Следует отметить, что внедрение многочисленных усовершенствований нередко приводит к тому, что потребители начинают воспринимать получаемое как совершенно новую услугу, хотя основной продукт услуги совсем не изменяется. Прекрасным примером повышения привлекательности основного продукта при добавлении новых впечатлений для потребителя служат тематические рестораны, например, сети *Rainforest Cafe*. Эти заведения оформлены таким образом, что посетители постоянно развлекаются, находясь в окружении аквариумов, живых попугаев, водопадов, игрушечных обезьянок, говорящих деревьев, сообщающих интересные сведения об окружающей среде; даже временами слышны раскаты грома и видны вспышки молний [16].

6. *Усовершенствование услуг.* Самый распространенный вид нововведений заключается в незначительных изменениях, которые вносят в существующие продукты, в том числе усовершенствование самого основного продукта или услуг, его дополняющих.
7. *Изменения стиля.* Самый простой вид нововведений, он обычно не связан с изменениями процессов или с повышением эффективности обслуживания. И тем не менее, эти изменения нередко бывают весьма заметными, создают творческую атмосферу и способствуют повышению мотивации сотрудников сервисной компании. В качестве примера можно привести изменение цветового оформления офисов и транспортных средств компании, пошив новой униформы для персонала, изменение дизайна банковских чеков или незначительные изменения сценариев обслуживания для сотрудников компании.

Как видим, нововведения в сервисной сфере могут проводиться на нескольких разных уровнях. Не каждый тип нововведений оказывает влияние на характеристики сервисного продукта и сказывается на опыте, который потребитель переживает в ходе процесса обслуживания. Разные категории типов нововведений в бизнесе описаны во врезке “Материалы исследований”.

МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ

Исследователи консультационного агентства *Doblin Group* в Чикаго утверждают, что все нововведения можно разделить на 10 категорий по применению: инновации бизнес-моделей, сетей, усовершенствование процессов, основные процессы, эффективность продукта, продуктовые системы, обслуживание, каналы распределения, марка и опыт потребителей. Основываясь на этом, они разработали метод составления трехмерных “карт новаторства” в отрасли по всем этим категориям, которые отображают изменения фокуса и интенсивности в каждой категории [17]. Они пришли к выводу, что, по мере того как отрасль становится все более зрелой, в ней наблюдается перенасыщение инновациями в одной или нескольких категориях при том, что другие категории полностью игнорируются. Исследования компании *Doblin* показали, что большинство компаний сферы услуг сосредоточили свои усилия, занимаясь нововведениями, главным образом на создании бизнес-сетей (союзов, альянсов либо на использовании сторонних организаций для выполнения тех или иных видов работ) либо на усовершенствовании процессов (многие из них

связаны с повышением эффективности деятельности “за кулисами”); нововведения в таких категориях, как каналы распределения и обслуживание потребителей, встречаются значительно реже. Однако, хотя эти выводы справедливы по отношению ко всей отрасли в целом, истинные новаторы часто выделяются из общей массы. Так, исследователи *Doblin* отмечают, что в сфере авиаперевозок инновации в таких категориях, как создание сетей, усовершенствование процессов и обслуживание потребителей, внедрялись относительно активно, однако некоторые компании, такие как *Virgin*, *Southwest*, *BA*, уделяли довольно много внимания нововведениям в категории опыта потребителей.

Используя “карты новаторства”, изображенные на рис. 8.6, вы можете сравнить модели внедрения нововведений инноваций в течение десяти лет (1988–1998) в таких сервисных отраслях, как аренда недвижимости и коммерческие банки.

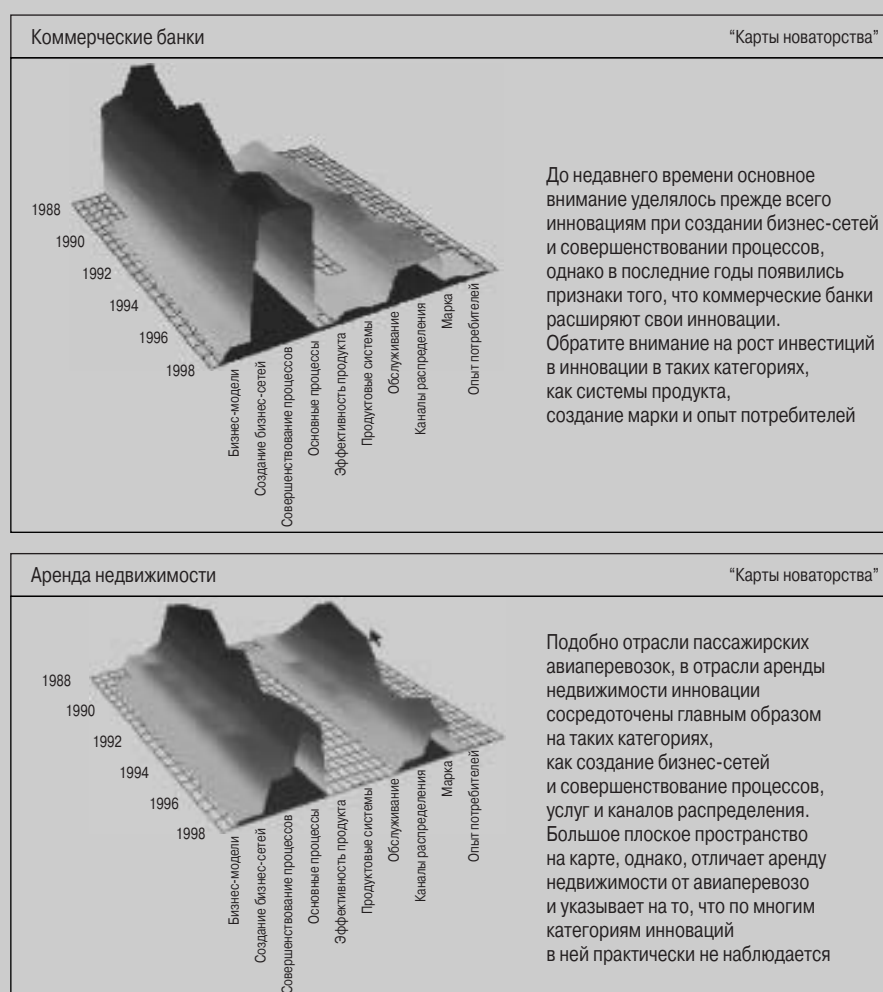


Рис. 8.6. “Карты новаторства”, составленные *Doblin Group*

Источник. www.doblin.com/Landscapes, January 2000.

Если взять сферу аренды недвижимости в целом, то в течение этих десяти лет основное внимание уделялось усовершенствованию процессов, хотя в последнее время наблюдался рост инвестиций в инновации, связанные с созданием бизнес-сетей, а уровень инноваций в категории каналов распределения начиная с 1990 года, когда наблюдался пик развития этой категории, постоянно снижался. Мы также видим, что уровень нововведений в категории услуг был довольно высоким, в то время как в категории эффективности продукта и опыта потребителей он практически отсутствовал. В отличие от этой отрасли, в среде коммерческих банков наблюдался высокий уровень нововведений в категории создания сетей и совершенствования процессов, постоянные нововведения в категории услуг и каналов распределения, а в последнее время несколько поднялся уровень инноваций в категориях эффективности продукта, продуктовой системы, марки и опыта потребителей.

Комментируя особый случай, т.е. широкое распространение Internet-компаний, исследователи *Doblin* сказали следующее.

“Нормальные” компании в первую очередь инвестируют средства в развитие продукта, а только потом думают о внедрении инноваций, которые повысят их ценность. А такие начинающие Internet-компании, как *E*Trade* и *Quicken* (обе специализируются на финансовых услугах) поступают совершенно наоборот. Они начинают с другого конца: в первую очередь они думают о бизнес-моделях и опыте потребителей, а затем уже переходят к планированию продуктов, услуг и процессов.

Источник: Doblin Group на сайте doblin.com/landscapes, 1999.

Реинжиниринг сервисных процессов

Дизайн сервисных процессов оказывает влияние не только на потребителей, но и на затраты, скорость обслуживания и продуктивность, с которой достигается желаемый результат. Повышение продуктивности оказания услуг часто требует ускорения общего процесса (или времени прохождения цикла), поскольку затраты на оказание услуг обычно зависят от того, сколько времени занимает каждый этап процесса, плюс время простоев между всеми этими этапами. Реинжиниринг заключается в анализе и реконструкции процессов, чтобы их усовершенствовать [18]. Чтобы снизить общее время процесса, аналитики должны выделить все его этапы; определить, сколько времени они занимают, найти возможности их ускорения (или даже полного устранения), максимально сократить время простоев. Один из наиболее эффективных методов ускорения процессов заключается в том, что несколько заданий выполняются параллельно, а не в какой-то определенной последовательности. Вот простой бытовой пример. Опытная хозяйка не ждет, пока приготовится жаркое, чтобы нарезать салат, а делает это одновременно. Для наглядного отображения всех аспектов процесса сервисные компании пользуются структурными схемами.

Исследования сервисного процесса часто приводят к разработке методов обслуживания, которые радикально отличаются от используемых подходов, поэтому нередко появляются абсолютно новые концепции оказания услуг. Среди таких методов можно назвать устранение некоторых дополнительных услуг и добавление других, введение самообслуживания и переосмысление того, где и когда должна оказываться услуга.

На рис. 8.7 этот принцип наглядно проиллюстрирован с помощью простых блок-схем на примере четырех методов ресторанного обслуживания, альтернативных по отношению к ресторану с полным комплексом обслуживания, работа которого описана на структурной схеме на рис. 8.4.

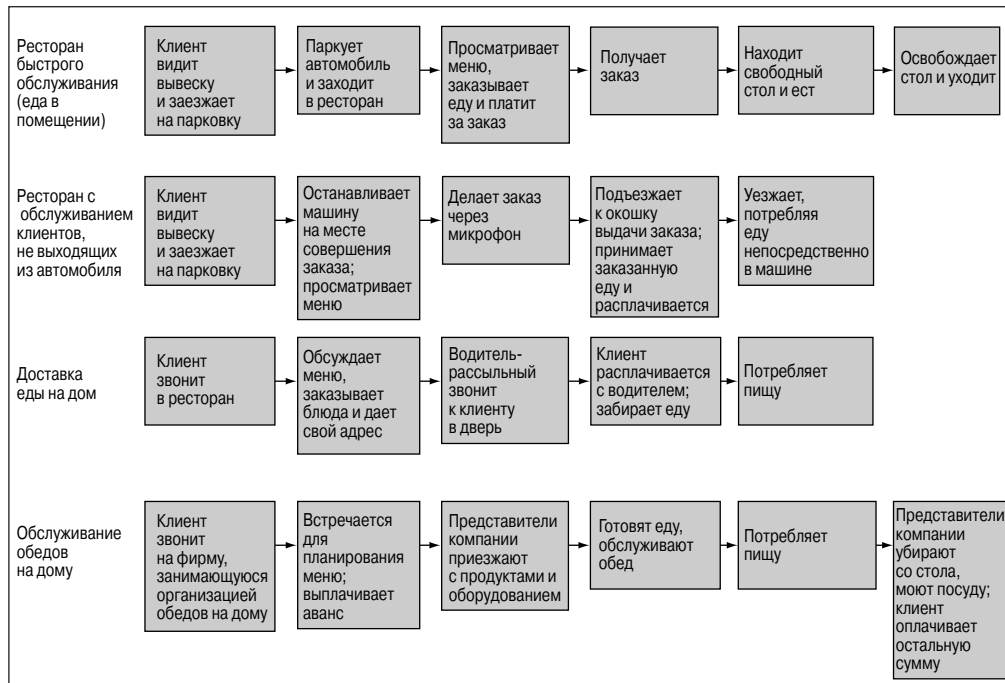


Рис. 8.7. Блок-схемы для разных сценариев обслуживания в системе общественного питания

Взгляните на этот рисунок и сравните, чем отличаются операции, происходящие “на сцене” в ресторане быстрого обслуживания, в ресторане с подъездом и обслуживанием клиентов прямо в автомобилях, при доставке еды на дом и при обслуживании обедов на дому. Каким образом, с точки зрения потребителя, изменены сценарии обслуживания по сравнению с описанным выше рестораном с полным комплексом обслуживания *Chez Jean* (какие услуги добавлены, а какие, наоборот, устранены)? И как в каждом из этих случаев изменения влияют на деятельность “за кулисами”?

Товары как источник новых сервисных идей

Когда товары и услуги представляют одни и те же основные преимущества, они становятся взаимозаменяемыми конкурентами. Например, если вам надо подстричь траву на газоне перед домом, вы можете купить газонокосилку и сделать это самостоятельно либо обратиться в соответствующую специализированную службу. Подобные решения потребители обычно принимают, основываясь на своих навыках, физических способностях и наличии свободного времени, а также учитывая такие факторы, как сравнительные затраты на покупку товара и использование услуг, место для хранения купленных продуктов и вероятная частота потребности в этих услугах или товарах. Услуги в основном представляют альтернативу ситуации, когда потребитель владеет физическим товаром или выполняет нужную работу сам. На рис. 8.8 показаны четыре разных варианта, как человеку получить обработанный текст и совершить путешествие на автомобиле. Три из этих вариантов предполагают обращение к сервисным службам. Они основаны на выборе между владением и прокатом необходимого товара, самообслуживанием и наймом для выполнения конкретного задания другого человека.

	При владении физическим товаром	При использовании физического товара, взятого напрокат
Выполнение работы самостоятельно	• Управление своим автомобилем • Введение текста на своем компьютере	• Езда в автомобиле, взятом напрокат, водит сам клиент • Введение текста на компьютере, взятом напрокат, клиент печатает сам
Наем работника для выполнения работы	• Наем водителя для вождения машины клиента • Наем машинистки для ввода текста на компьютере клиента	• Прокат такси или лимузина • Отправка работы в компанию, оказывающую услуги по вводу текста

Рис. 8.8. Сервис как замена владения и/или самостоятельного использования физических товаров

В каждом новом товаре заложен потенциал формирования потребности в услугах, связанных с его владением и использованием (особенно если этот продукт очень ценен и предназначен для длительного пользования). Так, промышленное оборудование, как правило, нуждается в постоянном техническом обслуживании в течение всего срока его эксплуатации, начиная с момента доставки и установки и заканчивая техническим обслуживанием, чисткой, консультированием, устранением неполадок, усовершенствованиями и ремонтом. Исторически сложилось, что услуги, связанные с послепродажным обслуживанием таких товаров, как грузовики, станки для заводов, локомотивы, компьютеры и сверхзвуковые самолеты, стали источником постоянного дохода в течение многих лет после их фактической продажи.

Роль исследований в создании новых услуг

А если компания создает новую услугу “с нуля”, как ей определить, какие именно характеристики будут обладать для целевых потребителей наибольшей ценностью и какой должна быть цена? Об этом трудно узнать, не спросив при этом самих потребителей. Таким образом возникает необходимость в исследованиях. Давайте рассмотрим, как компания *Marriott* использовала опыт и работу специалистов по исследованиям рынка при разработке новых услуг в гостиничном бизнесе.

Когда компания *Marriott* занималась созданием новой сети гостиниц для деловых путешественников (она впоследствии стала широко известна как *Courtyard by Marriott*), для разработки оптимальной структуры новой сервисной концепции была нанята команда экспертов по исследованию рынка [19]. Поскольку существуют четкие ограничения, какой объем услуг и удобств следует предлагать потребителю за определенную цену, компании необходимо было узнать, каким образом потребители будут оценивать уровень ценности ее услуг, предлагаемый ею за ту или иную цену. Надо было определить, как потребители оценивают различные характеристики обслуживания в гостинице, т.е. какие сервисные характеристики они ценят выше всего. Компания *Marriott* стремилась определить, существует ли ниша между гостиницами с полным обслуживанием и недорогими мотелями, особенно в тех местах, в которых спрос на гостиничные услуги был недостаточно велик, чтобы большая гостиница с полным комплексом услуг имела достаточное количество постояльцев. Если такая ниша существовала, руководители компании были намерены приступить к разработке такого сервисного продукта, который с успехом заполнил бы ее.

Выборка для исследования была составлена из 601 потребителя, которые были жителями четырех крупнейших городских районов. Исследователи использовали сложный метод, известный под названием *объединенный анализ*, в ходе которого респондентов

просят оценить разные группы характеристик, чтобы определить, какой набор свойств за конкретную цену представляет наибольшую ценность для них. В исследовании компании *Marriott* 50 характеристик были подразделены на следующие семь факторов (или наборов характеристик), каждый из которых включал ряд разных свойств, выявленных на основе детального изучения предложений конкурентов *Marriott*.

1. *Внешние факторы.* Форма зданий, окружающий пейзаж, тип и расположение бассейна, размер гостиницы.
2. *Характеристики номеров.* Размер и оформление номера, наличие климатического контроля, системы для развлечений, расположение и тип ванной, другие удобства.
3. *Услуги, связанные с обслуживанием едой.* Тип и расположение ресторанов, меню, обслуживание в номерах, наличие продуктового магазина для постояльцев гостиницы и кухонь в номерах.
4. *Оборудование общих помещений для отдыха.* Расположение, атмосфера и тип посетителей.
5. *Услуги.* Заказ, регистрация, выписка из гостиницы, лимузин до (из) аэропорта, доставка багажа, массажный центр, услуги секретаря, прокат автомобилей, прачечная и посыльный.
6. *Оборудование для отдыха.* Сауна, спортивный зал, теннисные корты, игровая комната, детская площадка.
7. *Охрана.* Охранники, дымовые детекторы, видеокамера круглосуточного наблюдения.

По каждому из этих семи факторов респондентам были представлены карточки, которые отображали разный уровень обслуживания. Так, например, карточка “Характеристики номеров” включала девять характеристик, каждая из которых имела три–пять разных уровней. Таким образом, дополнительные удобства ванной комнаты колебались от “маленького кусочка мыла” до “большого куска мыла, пакета шампуня, полирующей губки для обуви”, до “большого куска мыла, геля для душа, шапочки для душа, набора иголок-ниток, шампуня, специального мыла” и, наконец, до самого высокого уровня — “большого куска мыла, геля для душа, шапочки для душа, набора иголок-ниток, зубной пасты и т.д.”.

На втором этапе анализа респондентам представили несколько типов гостиниц, каждый из которых демонстрировал разные уровни обслуживания по различным характеристикам всех семи факторов. Респондентов просили оценить по пятибалльной шкале вероятность того, что они захотели бы остановиться в гостинице при заданных характеристиках по определенной цене за одни сутки пребывания (рис. 8.9).

Данное исследование дало компании возможность разработать детальные рекомендации относительно дальнейшего выбора из почти 200 характеристик и элементов услуг, выявив именно те из них, которые представляли наибольшую ценность для потребителей целевых сегментов за цену, которую они готовы были за них заплатить. Очень важно, что исследование было сосредоточено не только на выявлении желаний людей, совершающих бизнес-путешествия; исследователи постарались также выявить аспекты обслуживания, которые нравились потребителям данного типа, но при этом они не были готовы платить за них (ведь понятно, что между этими двумя чувствами действительно есть разница!). Используя эти собранные исследователями данные, команда специалистов-разработчиков смогла удержаться в рамках определенной цены, предоставив при этом потребителям их целевого рынка характеристики услуг, которые ценились ими выше всего.

Цена за ночлег в номере составляет 44,85 доллара

Размер здания, бара или холла

Крупный (на 600 номеров) 12-этажный отель:

- с тихим баром и холлом
- с закрытыми центральными коридорами и лифтами
- с огромными окнами во всех номерах

Пейзаж, двор

Рядом со зданием просторный двор

- Вид из номеров открывается на живописный двор:
 - со множеством деревьев и кустов
 - с бассейном для плавания с фонтаном
 - с верандами, где постояльцы могут сидеть, загорать, отдыхать

Питание

Небольшой холл и ресторан, в котором постояльцы и их друзья могут пообедать (поужинать) за умеренную цену

- Ограниченный завтрак, состоящий из соков, фруктов, готовых зерновых блюд и яичницы с беконом
- Обед — только суп и сэндвичи
- Ужин — салат, суп, сэндвичи, шесть основных горячих блюд, включая стейк

Качество номеров мотеля (гостиницы)

По качеству мебелировки, ковров и других элементов обстановки в комнатах сравнимо с:

- номерами сети Hyatt Regencies
- номерами сети Westin "Plaza" Hotels

Размер и функциональность номеров

Номера на один метр длиннее, чем типичный гостиничный (мотельный) номер с местом, достаточным для

- удобной софы-кровати и двух стульев
- большого письменного стола
- кофейного столика
- кофеварки и маленького холодильника

Стандарты обслуживания

Полный комплекс обслуживания, включая:

- системы быстрой регистрации, выписки из гостиницы
- надежные услуги по передаче сообщений
- услуги служащего-носильщика (сбор белья и доставка его в (из) прачечную)
- услуги коридорного
- услуги служащего (обычно консьержа), который, как правило, бесплатно, занимается бронированием и покупкой билетов
- по чистоте, уровню содержания и управлению сравнимы с:
 - сетью Hyatt
 - сетью Marriott

Возможности для отдыха

- бассейны в здании и перед зданием
- небольшой закрытый бассейн с джакузи
- хорошо оборудованный зал, площадка для игр

Охрана

- услуги ночного охранника с семи вечера до семи утра
- во всех помещениях гостиницы есть огнетушители

Проставьте "X" в той ячейке, которая повышает вероятность того, что вы остановитесь в такой гостинице (мотеле) по предложенной нами цене

Останавливался бы практически всегда	Останавливался бы регулярно	Останавливался бы периодически	Останавливался бы редко	Не останавливался бы никогда
☐	☐	☐	☐	☐

Примечание. Это полное описание предложения гостиничных услуг представляет собой одну из 50 карточек, составленных с помощью дробного факторного анализа по семи аспектам, каждый из которых представлен пятью уровнями (разработка команды исследователей компании Marriott). Каждый респондент получил пять таких карточек, составленных по единой исходной схеме.

Рис. 8.9. Модель предложения гостиничных услуг

Источник. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", *Interfaces*, January–February 1989, p. 25–47.

Компания *Marriott* осталась настолько удовлетворена результатами проведенных ею исследований, что построила сразу три гостиницы типа *Courtyard by Marriott*. Испытав новую концепцию на практике, в реальных условиях, и незначительно ее откорректировав, компания создала крупную гостиничную сеть, работающую под лозунгом “*Courtyard by Marriott* — гостиницы для потребителей, путешествующих в деловых целях”. Новая концепция гостиницы заполнила нишу на рынке продуктом, который представлял оптимальное сочетание цены, которую потребители были готовы платить, с физическими характеристиками и характеристиками услуг, которые им больше всего нравились. Успех этого проекта привел к тому, что компания *Marriott*, используя эту же методологию исследований, разработала на основе запросов потребителей дополнительные продукты — номера Fairfield и апартаменты Spring Hill.

Успешные стратегии разработки новых услуг

До недавнего времени исследования, направленные на выявление факторов успеха на рынке новых продуктов, большей частью ограничивались изучением промышленного и корпоративного рынков сбыта и были сосредоточены прежде всего на разработке новых товаров. По мнению К. Стори и К. Изингвуда, при разработке новых видов услуг основной продукт имеет второстепенное значение, а главную роль играют качество общего сервисного предложения и его маркетинговая поддержка. Они утверждают, что для достижения успеха по этим параметрам компания должна максимально хорошо знать рынок: “Если компания не знает досконально своего рынка, потребителей и конкурентов, то вероятность того, что ее новый продукт будет успешным, ничтожно мала” [20].

Другие исследователи, С. Такс и Я. Стюарт, считают, что новые услуги должны определяться на основе оценки изменений текущей сервисной системы, необходимых для их введения, а также на основе характера взаимодействий между участниками (людьми), процессами и физическими элементами этой системы (например, инструментарием и оборудованием) [21]. Для оценки экономической целесообразности и риска, связанного с разработкой и внедрением новых услуг в имеющуюся сервисную систему компании, они предложили цикл планирования, состоящий из семи этапов.

Компании сферы услуг страдают от неудач при введении новых продуктов не меньше, чем производственные фирмы, процент неудач которых здесь довольно высок. Так, в последнее время предприниматели создали тысячи новых так называемых компаний “dot-com”, призванных оказывать услуги через Internet, однако, по оценкам специалистов, в ближайшее время большинство из них потерпит крах. В какой же степени тщательно проводимые и контролируемые процессы разработки новых услуг способны повысить коэффициент успеха при их выводе на рынок сбыта? Исследование, проведенное С. Эджетом и С. Паркинсоном, было сконцентрировано на выявлении и разграничении успешных и неуспешных случаев внедрения новых видов финансовых услуг [22]. Они выявили три фактора, оказывающих самое большое влияние на будущее новых видов услуг. В представленном ниже списке они приведены по уровню важности.

1. **Синергизм рынка.** Новый продукт должен хорошо вписываться в существующий имидж компании, обеспечивать значительные преимущества по сравнению с предложениями конкурентов по удовлетворению известных потребностей клиентов и пользоваться постоянной и серьезной поддержкой фирмы и ее филиалов как на этапе вывода этого продукта, так и позже. Более того, фирма должна отлично разбираться в поведении потребителей при принятии решений о покупке услуг.

2. *Факторы организационного характера.* Необходимо эффективное межфункциональное сотрудничество и координация. Персонал, занимающийся разработкой новых продуктов, должен отлично знать предмет своих исследований и понимать, насколько новые продукты важны для их компании.
3. *Факторы исследования рынка.* Детальное и научно обоснованное исследование рынка должно проводиться на ранней стадии процесса разработки новых продуктов; при этом необходимо четко знать, какая информация должна быть получена в результате этих исследований. Концепция продукта должна быть четко определена до начала исследований на местах.

Примерно такие же выводы были сделаны после опроса 78 менеджеров по маркетингу компаний, оказывающих финансовые услуги, направленного на определение того, какие из продуктов оказались успешными, а какие — нет [23]. В этом случае основными факторами успеха были названы *синергизм* (продукт и фирма взаимно соответствуют по параметрам опыта и имеющимся ресурсам, необходимым для эффективного обслуживания) и *внутренний маркетинг* (поддержка персонала компании, направленная на его понимание и знание нового продукта и связанных с ним сервисных систем еще до вывода продукта на рынок, а также предоставление сотрудникам подробной информации о конкурентах компании). Следует, однако, признать, что, к сожалению, многие фирмы, внедряя новые продукты, не используют должного системного подхода. Так, опрос 43 менеджеров по маркетингу ведущих фирм Великобритании, работающих в сфере банковских услуг, телекоммуникаций, страхования, транспорта и средств массовой информации, показал, что только половина из этих компаний имеет четкую и официальную стратегию разработки новых услуг. Идеи часто генерировались только на основе конкретных ситуаций и условий; метод отсеивания неудачных идей, который преобладал, не обеспечивал должной поддержки стратегического направления [24].

Успех *Courtyard by Marriott* в совершенно другой сервисной отрасли (обслуживание человека с большим количеством осязаемых элементов) подтверждает точку зрения, что использование высокоструктуризированного процесса разработки новых услуг значительно повышает шансы компании на успех при комплексной инновации своих услуг. Тем не менее необходимо отметить, что при усложнении структуры этого процесса фирмы нередко сталкиваются с определенными ограничениями. Б. Эдвардсон, Л. Хаглунг и Я. Матсон провели анализ процессов разработки новых услуг в сфере телекоммуникационных, транспортных и финансовых услуг. Они пришли к следующему выводу.

Такие сложные комплексные процессы, как разработка новых услуг, вообще не подлежат формальному планированию. Творчество и инновации не могут основываться только на планировании и контроле. В процессе разработки новых услуг непременно должны присутствовать определенные элементы импровизации, анархии и внутренней конкуренции ... Мы считаем, что в данном случае необходим обобщенный подход. Необходимо обеспечить баланс между формальным планированием и контролем, с одной стороны, и творчеством — с другой. Только тогда новые услуги добьются успеха на рынке [25].

И наконец, следует упомянуть о потенциале изменения структуры уже существующих услуг. Л. Берри и С. Лампо высказали предположение, что «Сервисные компании могут проявить новаторство для уже имеющихся услуг точно так же, как для услуг, которых еще не существует» [26]. Так, среди возможных направлений деятельности, следует упомянуть о введении самообслуживания, об оказании услуг на дому или в офисе потребителя, ускорении досервисного процесса, о предложении пакетов услуг и об изменении структуры осязаемых элементов сервисного контакта.

Резюме

Инновации имеют первостепенное значение для эффективности маркетинга, но крупные инновации услуг встречаются довольно редко. Намного чаще компании пользуются новыми технологиями, чтобы оказывать уже существующие услуги новыми методами. В зрелых, развитых отраслях основная услуга может стать предметом торговли, товаром. Поиск конкурентного преимущества часто основывается на усовершенствовании дополнительных услуг, которые окружают основной сервисный продукт и повышают его ценность. В этой главе мы сгруппировали дополнительные услуги в восемь категорий, окружающих основной продукт подобно тому, как лепестки окружают сердцевину цветка.

Основной вывод, который можно сделать на основе концепции “цветка услуги”, заключается в том, что при предоставлении разных видов основных продуктов используются одни и те же дополнительные элементы. Поэтому клиенты могут сравнивать одну отрасль промышленности с другой, например: “Если мой биржевой маклер может дать мне четкую документацию об объеме операций на моем счете, то почему так не делает магазин, куда я хожу за покупками?”, “Если моя любимая авиакомпания предоставляет услуги по бронированию, то почему этого не делают в моем любимом французском ресторане?” Эти вопросы служат ярким подтверждением того, что менеджеры сферы услуг должны изучать работу предприятий за пределами своей отрасли, находить лучших из лучших в предоставлении тех или иных дополнительных услуг и использовать их опыт.

Менеджеры должны понимать, насколько важно правильно подобрать комплекс дополнительных элементов обслуживания — не больше и не меньше, чем требуется, — и создать эффект синергизма, обеспечивая их постоянное и эффективное внутреннее взаимодействие и взаимовлияние. Для того чтобы определить, какие элементы услуги выбрать и на каком именно этапе (с учетом предлагаемой цены услуги), часто весьма полезно провести соответствующие исследования. Для создания сервисного процесса, который выделялся бы среди предложений конкурентов и воспринимался потребителями как марка, необходимо обеспечить последовательность и постоянство элементов услуг на всех его этапах. Задача в данном случае заключается не в том, чтобы у “цветка услуги” было как можно больше “лепестков”, а в том, чтобы каждый “лепесток” имел правильную форму и повышал привлекательность основного продукта с точки зрения целевых потребителей.

ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте структурную схему сервисного процесса в ресторанном бизнесе, описанную в этой главе (см. рис. 8.4), и определите и классифицируйте все дополнительные услуги, перечисленные в этой схеме.
2. Объясните роль, которую играют дополнительные услуги. Могут ли они использоваться при продаже товаров и при оказании услуг? Как они связаны с маркетинговой стратегией компании?
3. Объясните, в чем разница между дополнительными услугами, облегчающими использование основных компонентов продукта, и дополнительными услугами, усиливающими привлекательность продукта. Приведите по несколько примеров услуг каждого типа, основываясь на своем личном опыте обслуживания за последнее время.

4. Каким образом в маркетинге услуг используются марки? В чем различие между корпоративной маркой, например *Marriott*, и названиями ее других сетей мотелей и гостиниц?
5. Какие выгоды и преимущества получает авиакомпания *British Airlines* от использования таких субмарочных названий, как *Club World* или *Euro Traveller*? Почему бы ей не использовать простое подразделение на бизнес-класс и эконом-класс?
6. Какова цель использования таких сложных аналитических методов, как объединенный анализ, при разработке новых видов услуг?

УПРАЖНЕНИЯ

1. Приведите несколько реальных примеров создания марок финансовых услуг, например определенных видов банковских счетов или страховой политики, и опишите их основные характеристики. Какое значение эти марки имеют для потребителей?
2. Составьте подробные структурные схемы следующих сервисных процессов:
 - ремонт поломанного велосипеда,
 - подача заявления на поступление в колледж или университет,
 - прокат автомобиля,
 - один или несколько из четырех разных вариантов обслуживания в системе общественного питания, представленных на рис. 8.7.
3. С какими сбоями сервисного процесса вам пришлось столкнуться за последние две недели? Были ли неудачи связаны с основным продуктом или с дополнительными элементами услуги? Определите возможные причины возникновения таких проблемных ситуаций. Каким образом фирма могла бы предотвратить их возникновение в будущем?

КОММЕНТАРИИ

1. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April 1977, p. 73–80.
2. Pierre Eigler, Eric Langeard, "Services as Systems: Marketing Implications", in P. Eigler, E. Langeard, C.H. Lovelock, J.E.G. Bateson, R.F. Young (ed.), *Marketing Consumer Services: New Insights* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), p. 83–103. Предыдущий вариант этой статьи был напечатан на французском языке в *Revue Francaise de Gestion*, March–April 1977, p. 72–84.
3. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), p. 74.
4. См. работы G. Lynn Shostack, "Understanding Services through Blueprinting", in T.A. Schwartz, D.E. Bowen, S.W. Brown (ed.), *Advances in Services Marketing and Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), p. 75–90.
5. См. работы G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, January–February 1984, p. 133–139.

6. Jane Kingman-Brundage, "The ABCs of Service System Blueprinting", in M.J. Bitner, L.A. Crosby (eds.), *Designing a Winning Service Strategy* (Chicago: American Marketing Association, 1989).
7. Дэвид Майстер, нынешний президент *Maister Associates*, ввел термин OTSU, преподавая в Гарвардской бизнес-школе в 1980-х годах.
8. Для примера см. работы Eric J. Arnould, Linda L. Price, "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, June 1993, p. 24–25; Nick Johns, Phil Tyas, "Customer Perceptions of Service Operations: Gestalt, Incident or Mythology?", *Service Industries Journal*, July 1997, p. 474–488.
9. "How Marriott Makes a Great First Impression", *Service Edge*, May 1993, p. 5.
10. David E. Hansen, Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance during the Service Encounter: What's a Good Start Worth?", *Journal of Service Research*, February 1999, p. 227–235.
11. Концепция "цветка услуги", представленная в этом разделе, была впервые описана в работе Christopher H. Lovelock, "Cultivating the Flower of Service: New Ways of Looking at Core and Supplementary Services", in P. Eigler, E. Langeard (eds.), *Marketing, Operations, and Human Resources: Insights into Services* (Aix-en-Provence, France: IAE, Iniversete d'Aix-Marseille III, 1992), p. 296–316.
12. Calmetta Coleman, "Fliers Call Electronic Ticketing a Drag", *Wall Street Journal*, January 17, 1997, p. B1.
13. James C. Anderson, James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, January–February 1995, p. 75–83.
14. Robert Ayling, "British Airways: Brand Leadership Results from being True to our Long-term Vision", in F. Gilmore (ed.), *Brand Warriors* (London: HarperCollins-Business, 1997), p. 42.
15. См. работы James Traub, "Drive-Thru U.", *New Yorker*, October 20 and 27, 1997; Joshua Match, "Virtual You", *Inc. Magazine*, January 1998, p. 84–87.
16. Chad Rubel, "New Menu for Restaurants: Talking Trees and Blackjack", *Marketing News*, July 29, 1996, p. 1.
17. Nicholas G. Carr, "Visualizing Innovation", *Harvard Business Review*, September–October 1999, p. 16.
18. См, например, работы Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993).
19. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", *Interfaces*, January–February 1989, p. 25–47.
20. Chris D. Storey, Christopher J. Easingwood, "The Augmenting Service Offering: A Conceptualization and Study of its Impact on New Service Success", *Journal of Product Innovation Management*, 1998, p. 335–351.
21. Stephen S. Tax, Ian Stuart, "Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems", *Journal of Retailing*, January 1997, p. 105–134.
22. Scott Edgett, Steven Parkinson, "The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure", *International Journal of Service Industry Management*, April 1994, p. 24–38.

23. Christopher Storey, Christopher Easingwood, "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services", *Service Industries Journal*, July 1993, p. 40–54.
24. David Kelly, Chris Storey, "New Service Development: Initiation Strategies", *International Journal of Service Industry Management*, January 2000, p. 45–62.
25. Bo Edvardsson, Lars Haglund, Jan Mattsson, "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services", *International Journal of Service Industry Management*, February 1995, p. 24–35, 34. См. также статью Bo Edvardsson, Jan Olsson, "Key Concepts for New Service Development", *Service Industries Journal*, April 1996, p. 140–164.
26. Leonard L. Berry, Sandra K. Lampo, "Teaching on Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research*, February 2000, p. 265.