

Проблемы оценки клиентоориентированности в организациях сферы услуг и пути их решения

Михаил Александрович Солнцев

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Авиашкола Аэрофлота, Москва, Россия, mikhail.solntsev@avb.ru

Аннотация. В статье раскрыты основные проблемы оценки клиентоориентированности в сервисных организациях, обосновывается необходимость разработки ориентированных на клиентов стратегий, нормативных документов, проведения исследований и обучения сервисных работников. Даны рекомендации по структуре корпоративного стандарта качества обслуживания, а также по разработке учебных кейсов по сбойным ситуациям в обслуживании клиентов. Автор использует для обоснования выводов материалы периодических банков и авиационных предприятий, а также данные проведенного экспресс-опроса членов Совета по профессиональным квалификациям воздушного транспорта.

Ключевые слова: клиентоориентированность, удовлетворенность потребителей, качество обслуживания, сервисная организация, сервисный работник, критерии оценки сервиса, проблемы оценки, инертность потребителя, потребительская уступка, стандарт качества обслуживания, сбойная ситуация

Для цитирования: Солнцев М.А. Проблемы оценки клиентоориентированности в организациях сферы услуг и пути их решения // Экономические системы. 2024. Том 17, № 1 (64). С. 51–62. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-51-62.

Original article

Problems of assessing customer orientation in service sector organizations and ways to solve them

Mikhail A. Solntsev

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education G.V. Plekhanov Russian University of Economics, Private Vocational Educational Institution Aeroflot School, Moscow, Russia, mikhail.solntsev@avb.ru

© Солнцев М.А., 2024

Abstract. The article lists the main problems concerning the evaluation of customer focus in service organizations, describes the reasons of issues, justifies the necessity and the possibility of solving the problems through the development of customer-oriented strategies and regulatory documents, as well as through conducting research and training for the employees of customer services. Recommendations concerning the structure of corporate service quality standard, as well as the development of training cases on failure situations in customer service, are given. The author uses the materials of the leading banks and aviation enterprises to justify the conclusion.

Keywords: customer focus, customer satisfaction, service quality, service organization, service worker, service evaluation criteria, evaluation issues, consumer inertia, consumer drawback, service quality standard, failure situation

For citation: Solntsev M.A. Problems of assessing customer orientation in service sector organizations and ways to solve them. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):51-62. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-51-62.

Введение

Клиентоориентированность, или удовлетворение потребностей клиентов, – главная цель маркетинга, а ориентация на потребителей находится в списке приоритетов менеджмента качества организации в ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1, с. 21]: «Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей посредством обеспечения того, что:

- а) требования потребителей, а также применимые законодательные и нормативные правовые требования определены, поняты и неизменно выполняются;
- б) риски и возможности, которые могут оказывать влияние на соответствие продукции и услуг и на способность повышать удовлетворенность потребителей, определены и рассмотрены;
- с) в центре внимания находится повышение удовлетворенности потребителей».

В книге «Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию» [2, с. 15, 16] авторы отмечают **проблему декларативного характера клиентоориентированности** в компаниях: «Несмотря на значительный объем исследований, однозначного определения клиентоориентированности в существующих публикациях не разработано. ...Исследователи в большей степени сосредоточены на изучении влияния клиентоориентированности на результаты деятельности компании, чем на выявление предпосылок формирования клиентоориентированности в компании».

Интересно, что данные количественного исследования российских компаний, которые были проанализированы авторами [2, с. 187], «...подтверждают предположение о преимущественно декларативном характере клиентоориентированности в российских компаниях. ...Нет доказательств наличия в компаниях хорошо проработанных практик клиентоориентированности». Притом что оценки клиентоориентированности компании склонны завышать, лишь 31% компаний –

респондентов исследования по большинству индикаторов можно было отнести к группе с высоким уровнем клиентоориентированности (рис. 1). Изложенное выше свидетельствует об актуальности проведенного исследования.

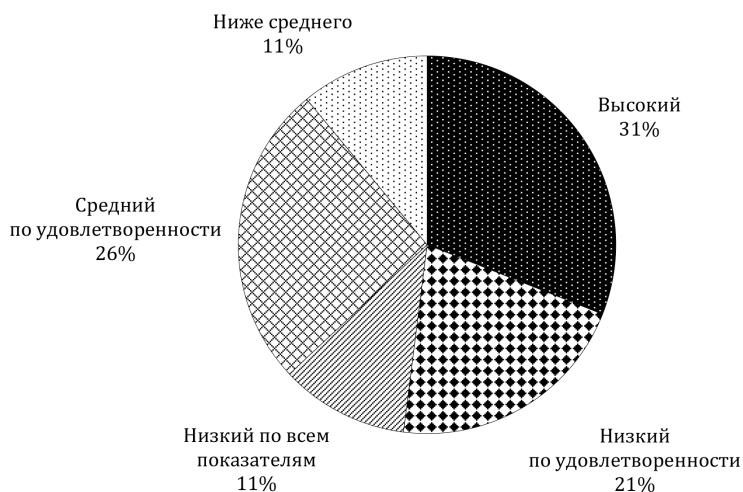


Рис. 1. Распределение ответов об уровне клиентоориентированности компании

Источник: разработано автором по [2].

Основная часть

Проблема декларативного характера и завышения оценки уровня клиентоориентированности организаций сферы авиатранспортных услуг проявилась в результатах экспресс-опроса 25 членов Совета по профессиональным квалификациям воздушного транспорта, который проводился в *online*-формате в начале 2024 г. (рис. 2). Большинство членов совета – это руководители и высококвалифицированные эксперты гражданской авиации (95%), люди информированные и лично участвующие в управлении предприятиями отрасли. Они высоко оценивают уровень клиентоориентированности на предприятиях, но при этом затрудняются назвать применяемые методы контроля и оценки качества обслуживания (56%).

При проведении внутреннего аудита и опросов мнений потребителей о качестве работы сервисного персонала у аудиторов, сервисных работников и клиентов часто возникают затруднения с пониманием, как оцениваются качественные критерии обслуживания в сервисной организации, отсутствует подробное, однозначно воспринимаемое всеми описание контролируемых параметров в нормативных документах.

Проблема применения таких качественных критериев оценки сервиса может привести к искажению результатов комплексной оценки удовлетворенности клиентов и неправильной профессиональной подготовке сервисных работников. Например, в нормативном документе российской авиакомпании

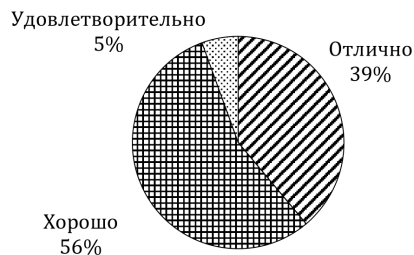
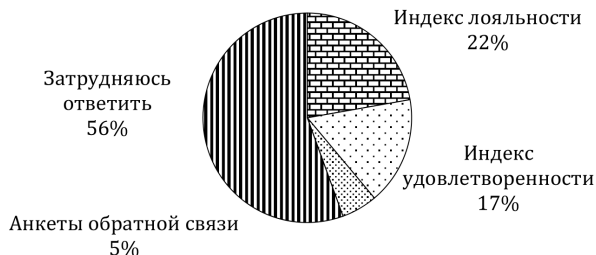
Оценка клиентоориентированности**Методы контроля**

Рис. 2. Распределение ответов членов СПК ВТ об уровне клиентоориентированности и методах контроля

Источник: исследование автора.

о технологии работы кабинного экипажа авиакомпании для описания контролируемого параметра «Сервис» применяются такие пояснения требований к качеству работы бортпроводника:

- в работе с клиентом демонстрирует проактивное профессиональное поведение: проявляет инициативу в выявлении и удовлетворении потребностей клиента, внимание к деталям, а также активность в поиске эффективных путей разрешения сложных или сбойных ситуаций на борту воздушного судна, наносящих ущерб репутации авиакомпании;

- умело использует эффективные приемы вербальной и невербальной коммуникации;

- предупреждает возникновение конфликтных ситуаций.

Такое описание, конечно, помогает в оценке параметра «Сервис», но оставляет возможность для широкой вариативности понимания требований и их реального воплощения в процессах обслуживания.

Проблема поддержания необходимого клиентам уровня удовлетворенности стандартным продуктом имеет очень важное значение, особенно для предприятий сферы услуг, где непостоянство качества обслуживания клиентов является характерной особенностью предоставления услуг из-за трудностей с подбором и подготовкой кадров.

В учебном пособии «Маркетинговое управление разработкой продукта» [3, с. 18] дано следующее определение удовлетворенности потребителей (клиентов): «Удовлетворенность потребителей (клиентов) – это степень соответствия ожидаемых и реальных качеств приобретенного продукта». Чтобы получить достоверные данные об удовлетворенности клиентов по результатам сравнения потребительских ожиданий и оценок услуг, необходимо подробно исследовать особенности формирования ожиданий и правдивость оценок продукта для разных групп потребителей.

Хорошо известна особенность потребительского поведения по скорости принятия нового продукта или услуги немногочисленной группы так называемых новаторов, которые решение о покупке принимают эмоционально, быстрее других потребителей, ориентированы на новый нестандартный продукт или услугу, хотя превышения своих ожиданий или не имеют особых осознанных ожиданий, лишь бы получить новинку первыми.

Большое количество потребителей демонстрируют более спокойное потребительское поведение, не хотят рисковать, предпочитают получить продукт или услугу, соответствующую их минимальным ожиданиям и опыту, ждут рекомендаций. Получение стандартного ожидаемого обслуживания в организации сферы услуг, конечно, не приводит к росту удовлетворенности клиентов, воспринимается как обязательное условие покупки, подтверждает ожидания клиентов в получении положительной оценки и обычной удовлетворенности, служит обоснованием правильного выбора клиента.

Часть потребителей хотели бы получать услуги более широкого ассортимента и высокого качества, цена для них не является главным фактором выбора, повышенный уровень ожиданий предполагает более полную информацию и поддержку непрерывных отношений с организацией сферы услуг, что может способствовать повышению уровня удовлетворенности.

Различия в группах потребителей по их ожиданиям от обслуживания показал Джон Иган в книге «Маркетинг взаимоотношений» [4, с. 129]. На примере обследования предпочтений клиентов банка был получен следующий вывод: «...Почти две пятых клиентов банка желали бы видеть в нем партнера, с которым они могут поддерживать взаимоотношения, а не просто получать банковские услуги».

Невыполнение ожидаемого клиентами стандартного обслуживания по качественным и количественным характеристикам вызывает неудовлетворенность и может привести к рискам потерь.

Для организаций сферы услуг это могут быть потери:

- клиентов;
- прибыли;
- репутации;
- места в рейтинге;
- премий руководства.

Для клиентов это могут быть потери:

- доверия;
- денег;
- времени;
- удовлетворенности;
- другие связанные потери.

В книге «Обслуживание потребителей» [5, с. 47] приведен пример распределения ответов клиентов Ситибанка об уровне удовлетворенности обслуживанием, полученных в результате ежемесячного телефонного мониторинга (рис. 3). Высокая доля удовлетворенных клиентов (25% – очень удовлетворены,

46% – удовлетворены), конечно, является отличным результатом для банка, но при этом неизвестно, как клиенты принимали решение об оценке удовлетворенности, были эти оценки связаны с обычными или с повышенными ожиданиями, а может быть, клиенты поставили оценку удовлетворенности обслуживанием без осознанного выбора, по привычке. Ведь доля респондентов, не сформировавших своего мнения, достаточно велика (24% – нейтральное мнение).



Рис. 3. Распределение ответов клиентов Ситибанка об уровне удовлетворенности обслуживанием

Источник: разработано автором по [5].

Оценка уровня удовлетворенности осложняется тем, что часть потребителей может проявить инертность, безразличие, пассивно принимать предлагаемое обслуживание до тех пор, пока на рынке не появится более интересное предложение [6]. Такие потребители не заявляют о своей удовлетворенности текущим уровнем обслуживания или заявляют это формально, не ждут улучшения обслуживания, так как их минимальный уровень ожиданий удовлетворяется. Скорее всего, они пользуются услугами по необходимости, не предъявляя больших требований к качеству, но могут пользоваться услугами часто, т. е. проявлять поведенческую лояльность, но без эмоциональной приверженности. **Проблема инертности потребителя**, как некая форма замены удовлетворенности, описана в книге «Маркетинг взаимоотношений» [4, с. 165]: «Феномен инертности во многом опрокидывает одно из основных положений парадигмы удовлетворенности потребителя – что отличное обслуживание обязательно улучшает прибыльность. По сути, инертность, скорее, означает, что в некоторых отраслях от дополнительных усилий по совершенствованию обслуживания никакой дополнительной пользы не будет».

При оценке уровня удовлетворенности необходимо принимать во внимание **проблему потребительской уступки**, когда потребитель услуги в силу определенной сложной жизненной ситуации, или по причине отсутствия альтер-

нативных возможностей решения, или из-за необходимости постоянно пользоваться услугами, например по профессиональным обязанностям, вынужденно как бы соглашается с общей положительной оценкой качества обслуживания, на деле оставаясь недовольным отдельными атрибутами сервисного продукта. Такие потребители рассчитывают на то, что сервисная организация устранил причины их фактической неудовлетворенности путем приведения важных для них атрибутов продукта в соответствие с ожиданиями. Фиктивную положительную оценку качества обслуживания сервисная организация получит от клиента, но при этом не получит сигнал о проблемной зоне обслуживания, а клиент расскажет о плохом обслуживании друзьям, знакомым, в социальных медиа, при первой же возможности поменяет поставщика услуги.

Хорошо известна, но недостаточно изучена **проблема накопления неудовлетворенности**, когда потребитель услуги приходит в сервисную организацию после контактов с негативным результатом в других организациях или местах оказания сервисных услуг, как правило, не имеющих к конечной сервисной организации никакого отношения, но как бы переносит негативное и предвзятое отношение на конечного сервисного работника.

Значительно осложняет работу по улучшению качества обслуживания **проблема молчания о проблемах**, когда потребитель услуги считает бесполезным высказывать замечания о плохом качестве обслуживания, не хочет лишней раз нервничать, не верит, что его замечания и предложения будут рассмотрены и реализованы, хотя для него важно получить качественное обслуживание, соответствующее или превышающее его ожидания. Известно, что большинство таких потребителей не пишут официальных жалоб в сервисную организацию, на вопросы анкет отвечают формально или не отвечают.

Известный авторитет в области культуры обслуживания Джон Шоул в книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» [7, с. 129] рекомендует связывать оценку работы сервисного персонала с корпоративными целями в отношении сервиса: «Свяжите оценку со значимыми показателями обслуживания клиентов. Она должна быть основана на опросах клиентов и на непосредственном наблюдении, а не на догадках. Отсутствие точных методов оценки приводит к слабой мотивации на обслуживание и к цинизму». Автор привел интересный пример о том, что Hilton Hotels Corp. потратила два года на разработку программы повышения качества для сети отелей, и в ходе исследования было выявлено около 300 ключевых критериев удовлетворенности клиентов.

Возможные пути решения проблем оценки клиентоориентированности приведены в табл. 1.

Особенно значимым является разработка правил решения типовых сбойных ситуаций в обслуживании клиентов, включая наиболее распространенные технологические ошибки и возникающие из-за них проблемы взаимоотношений с клиентами. Набор учебных кейсов по решению сбойных ситуаций является полезным материалом для отработки практических навыков

Таблица 1

Возможные пути решения проблем оценки клиентоориентированности

Проблема оценки клиентоориентированности	Возможные решения
Проблема декларативного характера клиентоориентированности	Провести исследование о клиентоориентированности компании и работников. Разработать стандарт оценки качества обслуживания компании. Разработать стратегию сервиса компании
Проблема применения качественных критериев оценки сервиса	Разработать стандарт оценки качества обслуживания компании
Проблема поддержания необходимого клиентам уровня удовлетворенности	Организовать мониторинг качества обслуживания и периодические семинары-тренинги для сервисного персонала компании
Проблема инертности потребителя	Провести исследование особенностей формирования удовлетворенности клиентов компании
Проблема потребительской уступки	
Проблема накопления неудовлетворенности	
Проблема молчания о проблемах	

кlientоориентированности сервис-ных работников на семинарах-тренингах. Каждая организация сферы услуг способна сформировать базу учебных кейсов по сбойным ситуациям на основе жалоб клиентов, внутренних аудитов, опросов клиентов, наблюдений сервисных работников. Например, оценка важности компетенций сервисных работников российской авиакомпании, по мнению пассажиров, не всегда соответствуют реальным оценкам этих компетенций по 5-балльной шкале, а большой разрыв в оценках является зоной риска возникновения сбойной ситуации (рис. 4).

Перечень рискованных факторов, которые могут быть причиной сбойной ситуации и конфликта с клиентом, зависит от специфики деятельности сервисной организации. Например, в банках часто встречаются такие причины сбойных ситуаций:

1. Завышенные требования клиента по объему и качеству услуг.
2. Жалоба клиента о неверной информации.
3. Неадекватное ситуации поведение клиента.
4. Неудовлетворенность клиента скоростью обслуживания.
5. Технический сбой оборудования.
6. Неудовлетворенность клиента обслуживанием неопытным работником.

Для предупреждения возникновения сбойных ситуаций сервисные работники должны проходить периодическое обучение прикладным психологическим методам взаимодействия с клиентами и приобретать следующие навыки:

- понимать, о чем думает и какие чувства испытывает клиент;

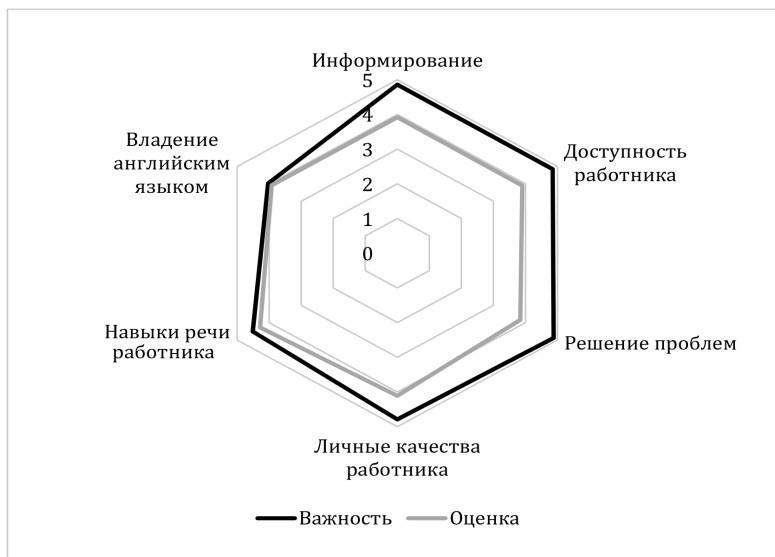


Рис. 4. Распределение ответов пассажиров авиакомпании о важности и оценке компетенций сервисных работников

Источник: разработано автором по данным онлайн-опроса пассажиров авиакомпании.

- разделять чувства клиента, поддерживать, сопереживать;
- понимать, что хочет клиент от сервисного работника в ситуации обслуживания.

В практике обучения решению сложных ситуаций в обслуживании клиентов наиболее результативны три приема, которые следует отрабатывать на семинарах-тренингах: компромисс, приспособление, сотрудничество.

В модельных условиях учебная отработка навыков выбора правильного решения работниками сервисной организации зависит от качества подготовки мини-кейса, состоящего из краткого описания сбойной ситуации, касающейся проблем в производственной части (например, выход из строя оборудования, ошибка в обслуживании, пожар, отключение электричества, угроза жизни клиента) и психологической части (например, общение с агрессивным, недовольным, испуганным клиентом). Для более полного погружения обучающихся в воображаемую проблемную ситуацию обслуживания нужно обеспечить максимально возможную достоверность описания ситуации в мини-кейсе. В учебном задании текст мини-кейса как бы заменяет для работника, обучающегося быстро и правильно принимать адекватное решение, краткий рассказ его помощника о производственном сбое и эмоциональной реакции на сбой пассажиров. Чтобы исключить из учебной задачи рассмотрение ложной информации (это другая, более сложная задача детекции лжи), можно использовать при разработке учетного мини-кейса критерии достоверности из методологии профайлинга в адаптированном виде (табл. 2).

Таблица 2

**Рекомендованные критерии для описания мини-кейса сбойной ситуации
в обслуживании клиентов**

Критерий достоверности	Смысл критерия	Нужно для производственной части	Нужно для психологической части
1. Логическая структура	Части описания логически связаны, не расходятся между собой	Да	Да
2. Неструктурированное изложение информации	Хронологическая последовательность описания событий может быть нарушена из-за эмоционального потрясения	Нет	Да
3. Количество подробностей	Упоминания о месте, времени, людях, объектах и событиях	Да	Да
4. Контекстуальные вставки	События (проблемы) описаны в контексте привычных действий	Да	Нет
5. Описание взаимодействия	Описаны слова, реакции двух и более людей	Нет	Да
6. Воспроизведение разговоров	Описан характерный и важный отрывок речи одного из собеседников	Нет	Да
7. Точно воспроизведенные, но неверно истолкованные подробности	Описаны подробности, по которым сделан неверный вывод	Да	Нет
8. Внешние обстоятельства, имеющие отношение к делу	Обстоятельства, связанные с описанной ситуацией (проблемой)	Да	Нет
9. Сообщения о психическом состоянии людей	Описание чувств, эмоций, поведения людей	Нет	Да

Заключение

С учетом опыта передовых сервисных организаций и результатов проведенного исследования можно предложить следующую структуру корпоративного стандарта оценки качества обслуживания:

1. Область применения.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины и определения.
4. Услуги и условия обслуживания потребителей.
5. Критерии и методы оценки качества обслуживания потребителей.
6. Методики и показатели измерения качества обслуживания потребителей.
7. Библиография.

Корпоративные стандарты и другие локальные нормативные акты по вопросам управления клиентоориентированностью должны быть написаны языком пользователей, понятны и удобны для применения в проведении мониторинга, опросов клиентов, внутреннего аудита, обучения и оценки профессионализма сервисных работников. Для этого нужно вводить определения используемых терминов, давать пояснения, как требуемые компетенции сервисного работника выражаются в его вербальном и невербальном поведении в процессе обслуживания клиента, приводить конкретные примеры того, как умения работника реализуются в контексте важнейших сервисных процедур.

Список источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. URL: <https://rustestm.ru/wp-content/uploads/2021/10/gost-r-iso-9001-2015-sistemy-menedzhmenta-kachestva-trebovaniya.pdf> (дата обращения 26.02.2024).
2. Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию / О.В. Гулакова [и др.] ; под ред. В.А. Ребязиной, М.М. Смирновой. М. : Высшая школа экономики, 2023. 280 с.
3. Маркетинговое управление разработкой продукта : учебное пособие / И.И. Скоробогатых [и др.] ; под общ. ред. И.И. Скоробогатых. М. : ИТК «Дашков и К^о», 2022. 176 с.
4. *Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник / пер. с англ. Е.Э. Лалаян. 2-е изд. М. : Юнити-Дана, 2008. 375 с.
5. Обслуживание потребителей : учебное пособие / И.И. Скоробогатых [и др.] ; под общ. ред. И.И. Скоробогатых. М. : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2021. 236 с.
6. *Шевченко Д.А.* Эволюция парадигм потребительского поведения в цифровую эпоху // *Экономические системы.* 2023. Т. 16, № 2 (61). С. 26–36.
7. *Шоул Дж.* Первокласный сервис как конкурентное преимущество : пер. с англ. 14-е изд., доп. и перераб. М. : Альпина Паблишер, 2023. 390 с.

References

1. GOST R ISO 9001-2015. Quality Management Systems. Requirements. URL: <https://rustestm.ru/wp-content/uploads/2021/10/gost-r-iso-9001-2015-sistemy-menedzhmenta-kachestva-trebovaniya.pdf>. (In Russ.).
2. Management of a customer-oriented company: basic theoretical and methodological approaches to research / O.V. Gulakova [et al.] ; ed. by V.A. Rebyazina, M.M. Smirnova. Moscow : Ed. House of the Higher School of Economics, 2023. 280 p. (In Russ.).
3. Marketing Management of product development : a textbook / I.I. Skorobogatyh [et al.] ; ed. by I.I. Skorobogatyh. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. 176 p. (In Russ.).
4. Egan J. Relationship marketing. Analysis of marketing strategies based on relationships : textbook : per. with Engl. / ed. by E.E. Lalayan. 2nd ed. Moscow : Unity-Dana, 2008. 375 p. (In Russ.).
5. Consumer service : a textbook / I.I. Skorobogatyh [et al.] ; ed. by I.I. Skorobogatyh. Moscow : Plekhanov Russian University of Economics, 2021. 236 p. (In Russ.).
6. Shevchenko D.A. Evolution of paradigms of consumer behavior in the digital age. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems.* 2023;16(2(61)):26-36. (In Russ.).
7. Shoal J. First-class service as a competitive advantage : per. with Engl. 14th ed., additional and revised by. Moscow : Alpina Publisher, 2023. 390 p. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

М.А. Солнцев – кандидат экономических наук, доцент по научной специальности «региональная и отраслевая экономика», доцент кафедры маркетинга, руководитель направления корпоративного обучения ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота».

M.A. Solntsev – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of marketing, head of the corporate training division, Private Vocational Educational Institution Aeroflot School.

Статья поступила в редакцию 04.02.2024; одобрена после рецензирования 18.02.2024; принята к публикации 05.03.2024.

The article was submitted 04.02.2024; approved after reviewing 18.02.2024; accepted for publication 05.03.2024.