

## Методика оценки качества банковских услуг

Эдуард Новаторов, Ph.D.

### Оглавление

---

Специалисты, как в России, так и за рубежом, утверждают, что на достаточно насыщенном рынке банковских услуг сегодня именно качество обслуживания клиентов предопределяет успех конкурентной борьбы [1]. Однако в отечественной специальной литературе мало рекомендаций относительно того, как на практике можно эффективно и быстро измерить качество своих банковских услуг. Большинство работ по измерению качества посвящены проблемам качества товаров производственного сектора.

Целью данной статьи является попытка познакомить специалистов банковского дела с популярной зарубежной методикой СЕРВКВАЛ (SERVQUAL). Методика СЕРВКВАЛ была разработана как универсальный инструмент для измерения качества в сфере услуг. Однако исследования последних лет предполагают, что методика может быть адаптирована применительно к каждой из отраслей услуг и использована, в частности, для измерения качества банковских услуг.

### Концепция качества банковской услуги

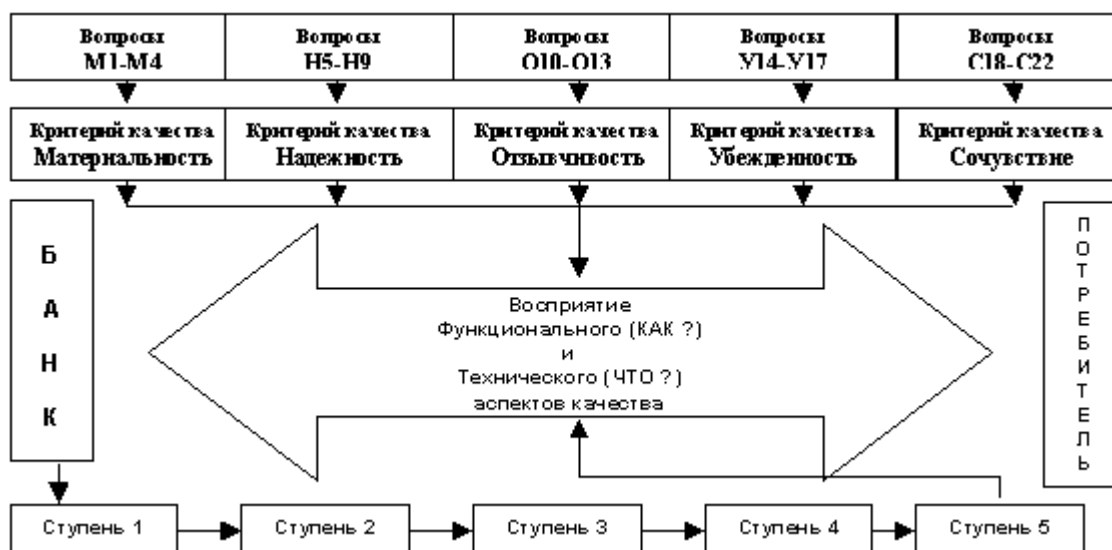
Для того чтобы измерить качество банковской услуги, необходимо понимать, что представляет собой качество обслуживания в банке. Банковская услуга как товар — это неосоздаваемое, нематериальное действие или выполнение работы, не ведущее к владению чем-нибудь материальным. Как правило, такие действия или виды работ происходят в момент непосредственного контакта производителя банковской услуги и ее потребителя. По этим причинам, по мнению специалистов, качество банковской услуги имеет отношение к интерактивному процессу, происходящему между банком и клиентом.

Качество банковской услуги существенно зависит от процесса сравнения потребителем своих ожиданий качества банковской услуги до ее потребления с непосредственным восприятием качества банковской услуги в момент и после ее потребления. Восприятие качества банковской услуги потребителем в момент ее потребления происходит по двум главным аспектам: ЧТО потребитель получает от банковской услуги (технический аспект качества) и КАК потребитель получает банковскую услугу (функциональный аспект качества) [2].

По мнению специалистов, восприятие потребителем функционального и технического аспектов качества банковской услуги происходит на основе своеобразной пятиступенчатой лестницы (рис. 1).

#### *Рисунок 1*

*Концепция качества банковской услуги и критериев ее оценки*



Первая ступень — это разрыв между ожиданиями потребителя относительно качества банковской услуги и реакцией руководства банка на эти ожидания. Вторая ступень — разрыв между пониманием руководством банка ожиданий потребителя и процессом внедрения системы качества в своем банке. Третья ступень — разрыв между внедренной руководством банка системы качества и неподготовленностью персонала банка следовать установленным стандартам. Четвертая ступень — разрыв между существующей в банке системой качества и завышенной рекламой этой системы качества в СМИ. Наконец, пятая, самая главная, ступень — это разрыв между ожиданиями потребителей банковской услуги и процессом предоставления банком этой услуги [3].

Ожидания потребителей относительно качества либо подтверждаются, либо нет. Последнее ведет к уходу потребителей в банки-конкуренты и к более высоким затратам на маркетинг в банке для привлечения новых потребителей взамен ушедших. Подтверждение ожиданий ведет к долгосрочной лояльности потребителя к банку, что иногда называется «маркетингом отношений». Маркетинг отношений обеспечивает долгосрочный успех банка за счет стабильной прибыльности, основанной на лояльности потребителей, и за счет сокращения расходов на маркетинг для привлечения новых клиентов [4].

### Критерии качества банковской услуги

Исследования показали, что потребители оценивают функциональные и технические аспекты качества банковской услуги по пяти основным критериям (см. рис 1):

1. Материальность (оснащенность банка: оргтехника, интерьеры помещений, внешний вид персонала, информационные материалы).
2. Надежность (выполнение обещанной банком услуги точно, основательно и в срок).
3. Отзывчивость (искреннее желание помочь потребителю и быстрое обслуживание в банке).
4. Убежденность (компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала банка).
5. Сочувствие (выражение заботы и индивидуальный подход к потребителю банковской услуги) [5].

### Методика измерения качества банковской услуги

Для измерения пяти критериев качества банковской услуги может быть успешно использована адаптированная методика «SERVQUAL» (аббревиатура от «service quality» или «качество услуги») [5].

Суть простейшего подхода к исследованию качества банковской услуги состоит из двух частей (см. Приложение). Сначала потребителей с помощью пяти- или семибальной шкалы Лайкерта (полностью не согласен — полностью согласен) просят высказать свои общие ожидания относительно пяти вышеперечисленных критериев качества банковской услуги. Затем, с помощью аналогичной шкалы,

потребителей просят высказать свои специфичные восприятия тех же пяти критериев качества услуги, но уже в конкретном обследуемом банке. Результаты анкетирования сравниваются с целью исчисления пяти коэффициентов качества «Q»:

- I. Q — материальность;
- II. Q — надежность;
- III. Q — отзывчивость;
- IV. Q — убежденность;
- V. Q — сочувствие.

Пять коэффициентов качества «Q» являются цифровым выражением состояния качества. Каждый из пяти коэффициентов качества «Q» измеряется 4—5 подкритериями. Таким образом, пять критериев качества «Q» разбиты в целом на 22 подкритерия. Эти 22 подкритерия рассчитываются путем вычитания 22 полученных рейтингов ожидания из 22 полученных рейтингов восприятия. Затем они с помощью метода средних значений группируются в пять коэффициентов качества «Q». По тому же принципу пять коэффициентов качества «Q» с помощью метода средних значений группируются в глобальный коэффициент качества услуги в обследуемом банке (табл. 1).

Результаты исследования качества с помощью методики «SERVQUAL» интерпретируются следующим образом. Нулевое значение какого-либо из коэффициентов качества означает совпадение уровня ожидания качества и уровня восприятия качества по этому критерию или подкритерию. Негативные значения указывают на то, что уровень ожиданий превышает уровень восприятия. Наконец, положительные значения указывают на то, что восприятие качества выше уровня ожиданий. Успешным результатом считаются положительные и нулевые значения коэффициентов качества. Удовлетворительным результатом считаются негативные коэффициенты качества, максимально приближающиеся к нулевому значению. Неудовлетворительным результатом считаются негативные коэффициенты качества, отдаляющиеся от нулевого значения.

В таблице 1 приведены результаты одного из исследований подобного рода. По результатам исследования оказалось, что наиболее низкий коэффициент качества был получен по критерию «отзывчивость» ( $Q = -1,4$ ). Наиболее высокий коэффициент качества был получен по критерию «материальность» ( $Q = -0,7$ ). Глобальный коэффициент качества услуги составил  $-1,1$  балла, что можно охарактеризовать как удовлетворительный результат.

*Таблица 1*

*Результаты исследования качества банковских услуг*

№ п/п и тип	Критерий качества	Рейтинг восприятия	Рейтинг ожидания	Коэффициент качества Q
M1	Банк ___ имеет современную оргтехнику и оборудование	4,3	4,4	-0,1
M2	Интерьеры помещений в банке ___ в отличном состоянии	4,1	4,4	-0,3
M3	Персонал банка ___ приятной наружности и опрятен	3,8	4,4	-0,6
M4	Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) в банке ___ привлекателен	3,1	4,8	-1,7
<b>Q МАТЕРИАЛЬНОСТЬ (M1—M4)</b>		<b>3,8</b>	<b>4,5</b>	<b>-0,7</b>
H5	Банк ___ выполняет свои обещания оказать услугу к назначенному времени	3,1	4,5	-1,4
H6	Если у клиентов случаются проблемы, то банк ___ искренне пытается их решить	3,2	4,7	-1,5
H7	У банка ___ надёжная репутация	4,0	4,4	-0,4
H8	Услуги банка ___ предоставляются клиентам аккуратно и в срок	3,7	4,5	-0,8
H9	Банк ___ избегает ошибок и неточностей в своих операциях	3,8	4,7	-0,9
<b>Q НАДЕЖНОСТЬ (H5—H9)</b>		<b>3,6</b>	<b>4,6</b>	<b>-1,0</b>
O10	Персонал банка ___ дисциплинирован	3,5	4,7	-1,2
O11	Персонал банка ___ оказывают услуги быстро и оперативно	3,4	4,6	-1,2
O12	Персонал банка ___ всегда помогают клиентам с решением их проблем	3,3	4,7	-1,4
O13	Персонал банка ___ быстро реагируют на просьбы клиентов	3,2	4,7	-1,5
<b>Q ОТЗЫВЧИВОСТЬ (O10—O13)</b>		<b>3,3</b>	<b>4,7</b>	<b>-1,4</b>
Y14	Между клиентами и персоналом банка ___ существует атмосфера доверия и взаимопонимания	3,5	4,6	-1,1
Y15	В отношениях с банком ___ клиенты чувствуют себя безопасно	3,3	4,3	-1,0
Y16	Персонал банка ___ вежлив в отношениях с клиентами	3,3	4,6	-1,3
Y17	Руководство банка ___ оказывает всестороннюю поддержку персоналу для эффективного обслуживания клиентов	3,6	4,6	-1,0
<b>Q УБЕЖДЕННОСТЬ (Y14—Y17)</b>		<b>3,4</b>	<b>4,5</b>	<b>-1,1</b>
C18	К клиентам в банке ___ проявляется индивидуальный подход	3,0	4,6	-1,6
C19	Персонал банка ___ проявляют личное участие в решении проблем клиентов	3,2	4,6	-1,4
C20	Персонал банка ___ знает потребности своих клиентов	3,8	4,3	-0,5
C21	Персонал банка ___ ориентируется на проблемы клиентов	3,7	4,8	-1,1
C22	Часы работы банка ___ удобные для всех клиентов	3,1	4,4	-1,3
<b>Q СОЧУВСТВИЕ (C18—C22)</b>		<b>3,4</b>	<b>4,5</b>	<b>-1,1</b>
<b>ГЛОБАЛЬНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ КАЧЕСТВА</b>		<b>3,5</b>	<b>4,6</b>	<b>-1,1</b>

## Заключение

На наш взгляд вышеизложенная методика SERVQUAL имеет существенный потенциал для измерения качества банковских услуг. Читательскому вниманию была предложена наиболее простая и практичная процедура исследования качества банковских услуг. Такое исследование под силу провести одному из сотрудников банка, обработать полученные данные на персональном компьютере с помощью программы Microsoft Excel (r), и представить результаты руководству банка для принятия решений по совершенствованию качества обслуживания в банке.

Более сложное и тщательное исследование качества обслуживания включает в себя третий этап — измерение важности или значимости коэффициентов качества для потребителей. Кроме того, существуют более сложные варианты анализа полученных результатов и более эффективные способы презентации данных [6]. Какой из этих подходов выбрать зависит от руководства каждого банка и, очевидно, от степени заинтересованности в обеспечении высокого качества обслуживания своих клиентов.

## Об авторе:

Эдуард Владимирович Новаторов работает доцентом кафедры управления в Санкт-Петербургском Гуманитарном Университете Профсоюзов. В 1993 г. защитил одну из первых в России кандидатских диссертаций по маркетингу услуг. С 1993 по 1995 гг. проходил стажировку в Нидерландах с присуждением степени магистра. С 1995 по 1999 гг. под руководством профессоров Л. Берри и Д. Кромптона занимался исследованиями в области маркетинга услуг в школе бизнеса Техасского А&М Университета (США), где впоследствии защитил диссертацию с присуждением степени доктора философии (Ph.D.).  
e-mail: [enova@mail.ru](mailto:enova@mail.ru)

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ

*Адаптированная для банковских услуг анкета «SERVQUAL»*

### ЧАСТЬ 1 (ОЖИДАНИЯ)

*ИНСТРУКЦИЯ: Просим высказать Ваше мнение относительно тех критериев, которым должны соответствовать банковские услуги. Для оценки используйте шкалу, представленную ниже. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него. Если Вы полностью не согласны с этим утверждением, то обведите цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точки зрения.*

<i>Полностью согласен(-на)</i>	<i>5 4 3 2 1</i>	<i>Полностью не согласен(-на)</i>
Ож. 1. В этих банках должны быть современные оргтехника и оборудование	5 4 3 2 1	
Ож. 2. Интерьеры помещений в этих банках должны быть в отличном состоянии	5 4 3 2 1	
Ож. 3. Персонал этих банков должен быть приятной наружности и опрятен	5 4 3 2 1	
Ож. 4. Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) в этих банках должен быть привлекателен	5 4 3 2 1	
Ож. 5. В этих банках должны выполняться обещания оказать услугу к назначенному времени	5 4 3 2 1	
Ож. 6. Если у клиентов случаются проблемы, то банки должны искренне пытаться их решить	5 4 3 2 1	
Ож. 7. У этих банков должна быть надежная репутация	5 4 3 2 1	
Ож. 8. Услуги этих банков должны предоставляться клиентам аккуратно и в срок	5 4 3 2 1	

Ож. 9. Эти банки должны избегать ошибок и неточностей в своих операциях	5	4	3	2	1
Ож.10. Персонал этих банков должен быть дисциплинированным	5	4	3	2	1
Ож.11. Персонал этих банков должен оказывать услуги быстро и оперативно	5	4	3	2	1
Ож.12. Персонал этих банков должен всегда помогать клиентам с решением их проблем	5	4	3	2	1
Ож.13. Персонал этих банков должен быстро реагировать на просьбы клиентов	5	4	3	2	1
Ож.14. Между клиентами и персоналом этих банков должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания	5	4	3	2	1
Ож.15. В отношениях с такими банками клиенты должны чувствовать себя безопасно	5	4	3	2	1
Ож.16. Персонал этих банков должен быть вежливым в отношениях с клиентами	5	4	3	2	1
Ож.17. Руководство этих банков должно оказывать всяческую поддержку персоналу для эффективного обслуживания клиентов	5	4	3	2	1
Ож.18. К клиентам в этих банках должен проявляться индивидуальный подход	5	4	3	2	1
Ож.19. Персонал этих банков должен проявлять личное участие в решении проблем клиентов	5	4	3	2	1
Ож.20. Персонал этих банков должен знать потребности своих клиентов	5	4	3	2	1
Ож.21. Персонал этих банков должен ориентироваться на проблемы клиентов	5	4	3	2	1
Ож.22. Часы работы этих банков должны быть удобными для всех клиентов	5	4	3	2	1

## ЧАСТЬ 2 (ВОСПРИЯТИЕ)

*ИНСТРУКЦИЯ: Просим высказать Ваше мнение относительно соответствия услуг банка \_\_\_\_\_ перечисленным ниже критериям. Для оценки опять используйте шкалу, представленную ниже. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него. Если Вы полностью не согласны с этим утверждением, то обведите цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения.*

Вопросы второй части аналогичны вопросам первой части анкеты. Вместо слов «этих банков» указывается название конкретного банка.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг / Маркетинг. — 1998. — № 1. — С. 35—41.

2. Gronroos C. (1991). A service quality model and its marketing implications / European Journal of Marketing. Vol. 18, № 4. P. 36—44.
3. Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research / Journal of Marketing. Vol. 49 (Fall). P. 41—50.
4. Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In Emerging Perspectives on Services Marketing. American Marketing Association. Chicago, Ill. P. 25—28.
5. Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality / Journal of Retailing. Vol. 69 (Spring). P. 12—40.
6. Новаторов Э. В. Специфика и особенности аудита маркетинга услуг / Маркетинг и маркетинговые исследования в России. — 2001. — № 34 (4). С. 50—59.

### **качественные в управлении деятельностью отдела продаж**

### **показатели**

*«...-Нет , -- ответила Маргарита , -- более всего меня поражает , где все это помещается . -- Она повела рукой , подчеркивая при этом необъятность зала . Коровьев сладко ухмыльнулся , отчего тени шевельнулись в складках у его носа . -- Самое несложное из всего ! -- ответил он . -- Тем , кто хорошо знаком с пятым измерением , ничего не стоит раздвинуть помещение до желательных пределов .» М .А .Булгаков «Мастер и Маргарита »*

Вслед за «клетчатый », остроумным и коварным булгаковским персонажем , хотелось бы подчеркнуть важность хорошего знакомства с «пятым измерением », подразумевая под этим

- умение проникать за внешнюю поверхность процессов и явлений ,
- умение раскрывать их внутреннее содержание , ориентироваться в этом «внутреннем » мире
- и , главное , умение активно влиять на внутренние содержательные характеристики процессов , совершенствуя и изменяя их .

Перефразируя цитату из бессмертного романа , переместив ее в контекст тем , обсуждаемых профессионалами маркетинга и продаж , можно сформулировать следующий подход к эффективному управлению продажами :

*«Тем sales-менеджерам , кто хорошо знаком с качественными показателями деятельности службы продаж , ничего не стоит увеличить количественные показатели продаж до желательных пределов ».*

Хотелось бы более подробно и наглядно раскрыть основные преимущества качественного анализа деятельности подразделений продаж . Поэтому продемонстрируем актуальность применения качественных показателей анализа продаж в практической маркетинговой и сбытовой деятельности современных российских компаний . Затем дадим краткий обзор основных подходов к применению качественных показателей в управлении продажами . И , наконец , опишем практический пример применения одной из современных методик анализа качества работы с клиентами .

### **Роль качественных показателей деятельности службы продаж в повышении эффективности управления продажами**

Термин «качество продаж» становится все более популярным в российской бизнес-среде. Его все чаще можно услышать в высказываниях руководителей торговых, производственных и сервисных компаний в контексте обсуждения актуальных факторов конкурентоспособности бизнеса.

В первую очередь к вопросам управления качеством деятельности клиентских служб обращаются компании, работающие в сфере «сложных» продаж. Эти компании представляют на российском рынке «сложные» товары. К последним относятся:

— **ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ**, представляемые информационно-коммуникационными компаниями.

— **ВСЕ ВИДЫ УСЛУГ**, предоставляемых компаниями «индустрии красоты и здоровья», «индустрии развлечений», FAST-FOOD, ресторанного и гостиничного бизнеса, страховыми и финансовыми компаниями.

— **ТОВАРЫ**, представляющие собой **КОМПЛЕКС «ПРОДУКТ & ОБСЛУЖИВАНИЕ»** — представляемые оптовыми и розничными торговыми компаниями, производственными компаниями сферы «business-to-business», «аут-сорсинговыми» компаниями.

«Сложность» перечисленных видов товаров обуславливается как характеристиками самого продукта или услуги, составляющих «ядро» функциональных качеств товара, так особенностями потребительского поведения в процессе выбора «сложного» товара, его приобретения, потребления и получения послепродажного обслуживания. Параметры «сложных» товаров специфичны, что определяет и специфичность процесса «сложной» продажи.

В процессе «сложной» продажи компания презентует клиенту не только «**ЧТО**» он приобретает, но и «**КАК**» будет происходить процесс «приобретения» и дальнейшего обслуживания приобретенного товара. Т.е. деятельность службы продаж направляется на убеждение клиента не только в преимуществах товара как результата покупки, но и в преимуществах процесса взаимодействия с клиентом на всех этапах его общения с компанией-продавцом.

Как показывает практика, такую «сложную» убежденность и формировать довольно сложно. Она складывается из частных, деталей, мелочей, осознанно и неосознанно подмечаемых клиентом в процессе коммуникации со службой продаж компании.

Не случайно компании-лидеры рынков «сложных» товаров уделяют такое большое и пристальное внимание вопросам обеспечения высокого качества взаимодействия с клиентами:

- внимательно подбирают и систематически обучают персонал клиентских служб,
- регулярно и подробно исследуют потребности и предпочтения клиентов, анализируют уровень их удовлетворенности взаимодействием с компанией,
- разрабатывают и успешно применяют внутрифирменные стандарты взаимодействия с клиентами,
- активно используют различные методы формирования «клиентоориентированной» организационной культуры.

Анализ опыта компаний, работающих в сфере «сложных» продаж, показывает, что их клиентские службы успешно работают, если:



- умеют применять разнообразные , в том числе и «уникальные » методы , инструменты и технологии продаж ,
- умеют эффективно демонстрировать потребительские и сервисные характеристики товара в комплексе
- умеют объединять все усилия сотрудников подразделения для формирования у клиента уникального целостного образа товара
- и , самое главное , умеют поддерживать стабильно высокий уровень взаимодействия с клиентом на всех этапах цикла продажи .

Все перечисленные умения формируются на основе внимательного отношения к содержанию процесса работы клиентских служб , в том числе и применения различных методик анализа качественных показателей их деятельности .

В каких же ситуациях руководителю . службы продаж уместно использовать качественный подход к повышению эффективности работы подразделения ? Такие ситуации возникают на всех этапах развития службы продаж и знакомы каждому руководителю подразделения продаж :

- Организация и реорганизация отделов продаж ;
- Совершенствование техник и технологий продаж ( технология поиска и выбора клиента , установление контакта и проведение переговоров , выбор и разработка инструментов продаж ) ;
- Расширение клиентской базы , освоение новых рынков ;
- Контроль и оценка деятельности торгового персонала (в том числе разработка мотивационных схем ) ;
- Регламентация деятельности персонала отделов продаж ;
- Подбор персонала для клиентских служб ;
- Адаптация и обучение персонала ;
- Развитие сервисных направлений или сервисной составляющей в деятельности компании .

Методика «SERVQUAL» как инструмент эффективного управления качеством работы клиентской службы

Анализируя специфические характеристики услуги как «сложного » товара , и размышляя над подходами к изучению качества услуг , специалисты по маркетингу пришли к следующей концепции проведения исследования .

В первую очередь необходимо спросить у покупателя (потребителя ) о том , что , собственно , он ожидает получить при взаимодействии с компанией , предоставляющей услугу . А затем оценивать качество услуг (или обслуживания ) на основе сравнения с потребительскими ожиданиями .

Если рассматривать характеристики взаимодействия с клиентами в качестве индикатора качества работы отдела продаж , то актуальной становится «сервисная » модель управления качеством деятельности клиентской службы . Проиллюстрировать реализацию такого подхода в реальном бизнесе хотелось бы примером из практики агентства a2z marketing. Речь пойдет об одном из проектов агентства , реализованных в первой половине 2002 г .

Руководитель предприятия – одного из клиентов (Предприятие малого бизнеса – изготовитель эксклюзивных интерьеров из ценных пород дерева . Производственная политика ориентирована на изготовление сложных и комплексных высококачественных заказов . Заказчиками выступают – архитектурно -дизайнерские студии и строительные компании . Тип продажи «сложный »: товар «изготовление эксклюзивного интерьера », представляющий собой КОМПЛЕКС «ПРОДУКТ & ОБСЛУЖИВАНИЕ ». Процесс взаимодействия с заказчиком многоступенчатый

: выбор элементов интерьера и материала для их изготовления , составление технической документации , обслуживание в процессе эксплуатации интерьера .

На каждом этих этапов сотрудничества с клиентом контактирует сотрудник службы продаж  
Характеристики службы продаж : 5 менеджеров по работе с клиентами выполняют полный цикл взаимодействия с клиентом : от поиска потенциального заказчика и установления с ним первого контакта до заключения договора , выполнения работ по договору и поддержания дальнейших взаимоотношений . Процессы работы с клиентами и управления продажами неформализованны .  
) агентства a2z marketing – поделился обеспокоенностью по поводу недостаточной эффективности работы клиентской службы своей компании и низкой управляемости процесса продаж .

После предварительной экспресс - диагностики специалисты агентства сформулировали следующие задачи предстоящего двухэтапного проекта по повышению эффективности продаж компании :

Задачи исследовательско -аналитического этапа :

1. Исследовать факторы предпочтения клиентов при выборе партнера по изготовлению интерьеров из ценных пород дерева , ожидания клиентов относительно взаимодействия с компанией и с клиентской службой в частности .
2. Исследовать восприятие клиентами характеристик взаимодействия с компанией и с ее конкурентами .
3. Исследовать внутренние факторы компании , влияющие на качество взаимодействия с клиентом .
4. Спроектировать модель «компания - клиенты -конкуренты » с целью выявления уникальных конкурентных преимуществ компании и формулировки (УТП ) уникального торгового предложения .

Задачи организационного этапа :

1. Разработать технологию взаимодействия с клиентами , позволяющую эффективно демонстрировать уникальные конкурентные преимущества компании .
2. Разработать технологию управления качеством работы клиентской службы (включая : стандарты взаимодействия с клиентами , систему сбора и анализа информации по клиенту и конкурентному окружению , систему оценки и мотивации сотрудников клиентской службы ) .
3. Разработать набор инструментов продаж и дать рекомендации по их изготовлению , совершенствованию и применению (ключевые сценарии презентации , презентационные материалы и т.п .)
4. Внедрить эффективные технологии взаимодействия с клиентами в работу клиентской службы компании .

При решении перечисленных задач проекта в качестве маркетингового исследовательского инструмента была выбрана методика изучения качества взаимодействия с клиентами «SERVQUAL». Причиной выбора именно этой методики послужили те возможности анализа деятельности клиентской службы , которые она предоставляет маркетологам :

- возможность получить целостное представление о существующих ожиданиях клиентов относительно процесса взаимодействия с клиентской службой компании ;
- возможность выделить приоритетные для клиента параметры оценки качества работы клиентской службы ;
- возможность оценить фактический уровень восприятия клиентами работы клиентской службы

компании и обнаружить «дефицит» (неудовлетворенные потребности клиентов);

- возможность идентифицировать «разрывы» в деятельности клиентской службы, обуславливающие выявленный «дефицит»;
- возможность задать систему координат для эффективного управления деятельностью клиентской службы с учетом клиентских ожиданий и предпочтений.

На исследовательско-аналитическом этапе были реализованы следующие шаги:

1. Адаптация опросника «SERVQUAL», выбор методов сбора информации и разработка исследовательского инструментария.

Адаптированный опросник включил следующие параметры для оценки воспринимаемого качества работы компании в целом и клиентской службы в частности:

1. Производственные помещения компании должны быть доступны для осмотра и оснащены современным оборудованием.
2. Интерьер офисного помещения должен включать элементы элитных столярных интерьеров.
3. Сотрудники клиентской службы должны быть представительной наружности и стильно и аккуратно одеты.
4. Информационные материалы о компании должны демонстрировать высокое качество изображения продукции компании, дизайна и полиграфии.
5. Компанией должны выполняться обещания выполнить работу к назначенному времени.
6. Если у клиента случаются проблемы, то компания должна искренне пытаться их решить.
7. У компании должна быть надежная репутация в профессиональной среде.
8. Работы должны выполняться компанией в соответствии с согласованным графиком выполнения работ.
9. Компания должна избегать ошибок и неточностей в своих операциях.
10. Сотрудники клиентской службы компании должны быть пунктуальны и организованы.
11. Сотрудники клиентской службы компании должны осуществлять взаимодействие с клиентом быстро и оперативно.
12. Сотрудники клиентской службы компании должны всегда помогать клиентам с решением их проблем.
13. Сотрудники клиентской службы компании должны обладать экспертным знанием продукции и технологий ее изготовления.
14. Между клиентами и сотрудниками клиентской службы компании должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания.
15. В отношениях с компанией клиенты должны чувствовать себя безопасно.
16. Сотрудники клиентской службы компании должны быть вежливы в отношениях с клиентами.
17. Руководство компании должно оказывать всяческую поддержку сотрудникам клиентской службы для эффективного взаимодействия с клиентами.
18. К клиентам компании должен проявляться индивидуальный подход.
19. Сотрудники клиентской службы компании должны проявлять личное участие в решении проблем клиентов.
20. Сотрудники клиентской службы компании должны знать актуальные потребности своих клиентов.
21. Сотрудники клиентской службы компании должны при взаимодействии ориентироваться на актуальные проблемы клиентов.
22. Режим работы сотрудников клиентской службы компании должен быть удобен для их клиентов.

2. Проведение исследования, в том числе:

- анкетирование сотрудников и руководителя компании ;
- глубинные интервью с клиентами и с сотрудниками компании по опроснику «SERVQUAL»;
- мониторинг инструментов коммуникаций с клиентами конкурирующих компаний ;
- включенное наблюдение за работой службы продаж ;
- изучение существующего инструментария продаж ;
- изучение существующих бизнес - процессов взаимодействия с клиентами и управления работой клиентской службы ;
- анализ статистики продаж .

**Методика «SERVQUAL»** разработана в середине 80-х годов XX века для измерения качества обслуживания . Авторы методики — Парасураман , В . Зейтхамл и Л .Берри (PZB), работали на факультете маркетинга в Техасском А&М университете , целенаправленно занимаясь вопросами исследования качества сервиса .

Первые совместные усилия PZB были направлены на выяснение того , что же представляет собой качество обслуживания с точки зрения потребителя . Результаты проведенных исследований позволили PZB определить качество сервиса как «расхождение » между ожиданиями клиента относительно того , что он рассчитывает получить от наилучшего провайдера услуг и его восприятием обычного сервиса . Предложенная PZB классификация этого «расхождения » в качестве сервиса с помощью оценки отношения клиента отличается от простой оценки его удовлетворенности , которая рассматривалась ими как более динамичная по своей природе и являющаяся чем -то , имеющим под собой достаточно неустойчивую основу .

*Качество сервиса представляет собой усвоенную предрасположенность , которая является более стабильной во времени и может иметь благоприятный или неблагоприятный характер и которая создается из последовательности дискретных , «приносящих удовлетворение » контактов с провайдером услуги .*

PZB обратили свое внимание на усилия , направляемые организациями сферы обслуживания для устранения препятствий на пути доставки потребителю услуги ожидаемого качества . В результате они описали следующие типы внутренних «расхождений » , которые способны обеспечить несоответствие качества услуги ожиданиям клиента :

- непонимание руководством компании ожиданий клиентов ,
- неумение руководства компании установить стандарты качества , соответствующие этим ожиданиям ,
- неспособность компании обеспечить качество сервиса , соответствующее установленным стандартам ,
- несоответствие передаваемой фирмой информации о качестве сервиса его фактическому уровню .

Предложенная модель сервиса получила у специалистов по маркетингу название «модели расхождений » . Модель расхождений позволяет идентифицировать не только ожидания и восприятия качества услуг их потребителями , но и проанализировать деятельность организации и идентифицировать имеющиеся в ней внутренние барьеры , препятствующие предоставлению клиентам услуг того качества , на которое они рассчитывают .

Следующим шагом PZB стала разработка инструмента для измерения качества обслуживания — расхождения между ожиданием и восприятием услуги ее потребителем . По мнению PZB , мера качества услуги должна быть общей , т .е . обеспечивать возможность ее применения с минимальными поправками к различным сервисным фирмам . Предлагаемая ими строгая

психометрическая схема SERVQUAL представляет собой оценочную таблицу для 22 параметров, в которой респондент должен указывать свои ожидания относительно самого совершенного провайдера конкретной услуги, а затем свое восприятие качества сервиса предоставляемого обследуемой фирмой.

Качество услуги для такого респондента рассчитывается как разность количества баллов, соответствующих ожидаемым и воспринимаемым характеристикам услуг, которая и соответствует искомому «расхождению». После того как фирма выполняет такие расчеты для конкретной выборки своих клиентов, она получает возможность оценить степень расхождений по различным пунктам SERVQUAL, а также относительно общего индекса качества, получившего название SQI (service quality index).

PZB указывают также на то, что потребители имеют определенные ожидания и восприятия по многим параметрам качества обслуживания, и определяют эти параметры следующим образом:

**осязаемые факторы** – реальная обстановка, используемое оборудование и внешний вид персонала,  
**надежность** – способность надежно и аккуратно предоставить обещанные услуги,  
**реактивность** – готовность помочь клиенту и быстро предоставить ему требуемую услугу,  
**уверенность** – информированность и вежливость персонала, и его способность вызвать у клиента доверие к фирме,  
**эмпатия** – забота фирмы о своих клиентах и индивидуальное внимание к каждому из них.

Уровни расхождений при формировании качества услуги:

Ступень 1 – возможный разрыв между ожиданиями клиентов и восприятием руководством фирмы этих ожиданий.

Ступень 2 – возможный разрыв между восприятием руководства фирмы ожиданий клиентов и трансформацией этих ожиданий в спецификации (критерии) качества услуг

Ступень 3 – возможный разрыв между четко требуемыми и существующими стандартами качества предоставляемых фирмой услуг.

Ступень 4 – возможный разрыв между качеством предоставляемых услуг и внешней информацией об этом качестве, передаваемой потенциальным клиентам и общественности посредством действующих маркетинговых коммуникаций.

Ступень 5 – возможный разрыв между сформированными ожиданиями клиентов относительно качества услуги и их непосредственным восприятием этого качества в процессе потребления услуги.

*В результате проведенных исследований мы получили представление о существующих ожиданиях клиентов относительно процесса продажи и послепродажного взаимодействия. Результаты исследования представляли собой ответы на следующие ключевые вопросы:*

1. Что ожидают клиенты от общения с компанией в целом и с клиентской службой в частности.
2. По каким параметрам оценивается качество работы с клиентами и каковы наиболее важные параметры оценки (факторы предпочтения) компании – партнера по изготовлению элитных столярных интерьеров

3. Какие аргументы наиболее убедительны при переговорах с клиентом о сотрудничестве и выборе вариантов заказа . Какие характеристики компании в глазах клиента действительно являются конкурентным преимуществом компании - изготовителя

4. Как построить процесс взаимодействия с новым и постоянным клиентом , чтобы максимально эффективно получать и выполнять заказы .

5. Каковы неудовлетворенные потребности клиентов относительно процесса коммуникаций с компанией . В чем выражается этот дефицит , какое влияние он оказывает при принятии решения компанией о начале или продолжении сотрудничества .

По итогам исследовательского этапа были определены задачи совершенствования качества работы клиентской службы .

- Скорректировать понимание руководством компании того , как клиенты представляют «качественную » работу компании и клиентской службы в частности .
- Формализовать требования к сотрудникам клиентской службы по качественному взаимодействию с клиентами .
- Обеспечить способность и желание сотрудников следовать этим требованиям при непосредственных контактах с клиентами .
- Повысить качество инструментов продаж , используемых сотрудниками клиентской службы .

Для выполнения перечисленных задач были выполнены следующие действия :

1) Во взаимодействии с руководителем компании разработан общий стандарт взаимодействия с клиентами , включающий следующие разделы :

- a) стратегические цели взаимодействия с клиентами ;
- b) описание имиджа компании как стратегического партнера по изготовлению элитных столярных интерьеров ;
- c) ключевая идея коммуникаций с клиентами ;
- d) набор инструментов продаж и механизмы их применения в деятельности клиентской службы ;
- e) технология для анализа актуальных потребностей клиентов и оперативного реагирования на них с аккумуляцией информации в компьютерной базе данных по клиентам .

2) Разработан профессиональный стандарт для сотрудников клиентской службы (должностная инструкция с детальным описанием технологий проведения переговоров с клиентами на всех этапах процесса продажи ) .

3) Изготовлен пакет инструментов продаж , в том числе

- a) набор сценариев презентации компании как основа для проведения переговоров с новыми и постоянными клиентами .
- b) презентационный буклет и видеofilm по наиболее успешным проектам последнего года .

4) Разработано подробное техническое задание для выпуска удобного для использования клиентами структурированного каталога продукции и услуг компании .

5) Проведен курс тренингов -семинаров по адаптации разработанных регламентирующих документов и инструментов продаж в деятельность каждого из сотрудников клиентской службы .

б) Разработана система оценки и мотивации сотрудников для выполнения разработанных стандартов взаимодействия с клиентами .

В завершении хотелось бы еще раз подчеркнуть , что управление качеством деятельности службы продаж — одно из наиболее актуальных направлений эффективного управления продажами в условиях высококонкурентного рынка .

Источник: [www.marketing.com.ru/index.sema?a=articles&pid=6&id=33](http://www.marketing.com.ru/index.sema?a=articles&pid=6&id=33)