

Экономические вопросы управления
Economic issues in administration

DOI: 10.24412/2070-1381-2022-93-7-21

Управление совместимостью с клиентами как инструмент повышения клиентской
лояльности и операционной эффективности сервисных компаний

Захарова Ирина Александровна

Кандидат экономических наук, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Zakharova@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [4631-4992](https://elibrary.ru/4631-4992)

Аннотация

Клиенты сервисных компаний, будучи неотъемлемой частью самой услуги, подтверждают тезис о том, что каждая предоставленная услуга уникальна, а изменчивость, привносимая поведением клиентов, значительно влияет как на лояльность, так и на эффективность компании, а также создает операционные риски. Клиенты не просто приобретают услугу, они помогают создать ее, даже если речь идет о визите на запланированную встречу. Компании долгое время не обращали внимание на изменчивости, привносимые клиентами, и, более того, если раньше рассматривали изменчивость с точки зрения ее влияния на операционную деятельность организации, то сегодня все больше рассматривают влияние изменчивости на поведение самих клиентов. Точно так же, как компании испытывают неудовлетворенность, когда клиенты демонстрируют поведение, не вписывающееся в рамки их деятельности, клиенты испытывают неудобства, когда опыт обращения в организацию и получение услуги не соответствует их ожиданиям и желаниям. Таким образом, клиенты и компании навязывают изменчивость друг другу. Учет вариативности, то, что Ф. Фрей называет классическим приспособлением, повышает удовлетворенность клиентов за счет более высоких эксплуатационных расходов. С другой стороны, уменьшение вариативности или классическое сокращение снижают эксплуатационные расходы, но часто это происходит за счет качества удовлетворения потребностей клиентов. Достижение совместимости между возможностями организации и предпочтениями клиентов является ключевым вопросом организаций в достижении эффективности бизнеса и лояльности клиентов. В данной статье рассматриваются типы изменчивости, привносимые клиентами, отражен научный дискурс и проанализированы стратегии сервисных компаний различных отраслей в части управления изменчивостью клиентов, а также исследованы направления деятельности для достижения совместимости между компанией и потребителями услуг.

Ключевые слова

Операционная эффективность, типы изменчивости клиентов, клиентский сервис, управление совместимостью, клиентская лояльность.

**Customer Compatibility Management as a Tool to Increase Customer Loyalty and
Operational Efficiency in Service Companies**

Irina A. Zakharova

PhD, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Zakharova@spa.msu.ru

Abstract

Customers of service companies, being an integral part of the service itself, confirm the thesis that each service provided is unique, and the variability introduced by customer behavior significantly affects both loyalty and efficiency of the company, and also creates operational risks. Customers don't just consume or buy a service, they help create it, even if it means showing up to a scheduled meeting on time. Companies for a long time haven't paid attention to the variability introduced by customers, and moreover, if earlier they considered it in terms of its impact on the organization's operations, today they are increasingly considering the impact of variability on the behavior of customers themselves. In the same way that companies experience dissatisfaction when customers exhibit behavior that is out of line with their activities, customers experience discomfort when the experience of contacting an organization and receiving a service does not match their expectations and desires. Thus, customers and companies impose variability on each other. Accounting for variability, what Frey calls a classic accommodation, improves customer satisfaction through higher operating costs. On the other hand, reduced variability or classic reduction lower operating costs, but often at the cost of quality customer satisfaction. Achieving compatibility between organizational capabilities and customer preferences is a key issue for organizations in increasing business performance and customer loyalty. This article examines the types of variability brought by customers, reflects scientific discourse and analyzes the strategies of service companies in various industries in terms of managing customer variability, and also explores the areas of activity to achieve compatibility between the company and service consumers.

Keywords

Operational efficiency, types of customer variabilities, customer service, compatibility management, customer loyalty.

Введение

Вопросам сервиса как конкурентного преимущества компании в быстроизменяющейся среде бизнеса посвящено множество научных изысканий. Так, профессор Гарвардской школы бизнеса Ф. Фрей и управляющий директор Института лидерства Concise Э. Моррисс в своей книге показывают, как в нестабильной экономике, где старые правила стратегического преимущества больше не действуют, сервис должен стать конкурентным оружием, а не второстепенной бизнес-операцией. В их представлении операционная модель должна быть основана на факторах, согласно которым клиенты определяют превосходство вашего предложения над конкурентами [Frei, Morriss 2012]. Насколько часто компании задают вопросы целевым клиентским группам: готовы ли клиенты платить сверх среднего тарифа на рынке за превосходство или же взять на себя часть функций, то есть выполнять самостоятельно большее количество сервисных задач? Что для клиентов является совершенством в проводимой операции: удобство, скорость, дружелюбность, цена, гибкость решений? Готовы ли клиенты платить за это больше? Как вы мотивируете своих сотрудников добиваться совершенства? Какие механизмы компании используют, чтобы управлять поведением клиентов в нужном компании русле, необходимо ли инвестировать в обучение клиентов, например, цифровым технологиям? Все это заставляет пересмотреть стратегии и бизнес-процессы в организации, а также практику найма, отбора, обучения персонала, систему мотивации и планирования.

Большинство организаций по-прежнему относятся к предоставлению услуги как к второстепенной бизнес-операции, которая не привлекает к себе внимание, пока клиента все устраивает. В своей статье профессор Ф. Фрей обосновывает необходимость устранения противоречия, которое кроется во влиянии качества предоставляемой услуги на операционную эффективность такими способами, которые бы устраивали и компанию, и клиента [Frei 2006]. Ни одна сервисная компания не хочет оказывать плохую услугу, и ни один клиент не хочет быть плохо обслуженным. Так возможно ли сделать клиентов счастливыми, сохраняя при этом эффективность? Абсолютно ли все клиенты готовы действовать по шаблону, который задает организация в рамках своей бизнес-модели? Отказ от модификации формата обслуживания под воздействием клиентского поведения, как правило, воспринимается ими негативно. В ресторане, агентстве по аренде автомобилей и в большинстве других сервисных компаний, составляющих сегодня основную часть зрелой экономики, клиенты — это не просто открытые кошельки в конце эффективной цепочки поставок. Они принимают непосредственное участие в текущих операциях. В то же время они привносят огромную изменчивость, но жалуются на любую непоследовательность в обслуживании. Организации, которые распознали вариативности клиентов, создают стратегии управления клиентским поведением точно так же, как стратегии управления персоналом организации.

Теперь перейдем к рассмотрению различных типов изменчивостей, о которых говорила Ф. Фрей:

- 1) вариативность прибытия — заключается в способности клиентов приходить, когда они хотят;
- 2) вариативность запросов — означает, что у клиентов разные потребности;
- 3) вариативность прилагаемых клиентами усилий — означает, что клиенты различаются своей готовностью себе помочь;
- 4) вариативность возможностей — означает, что клиенты различаются способностью помочь себе;
- 5) вариативность субъективных предпочтений — отражает расхождение в субъективных предпочтениях относительно услуги [ibid.].

Вариативность прибытия

Первый тип изменчивости, который создает проблемы для обслуживающих компаний, очевиден: не все клиенты обращаются за услугой одновременно или в то время, которое удобно для компании. Многие менеджеры продуктового ритейла сетуют на то, что покупатели не могут распределить свои транзакции таким образом, чтобы кассиры были занятыми, а очереди у касс не образовывались. Классический способ решить проблему изменчивости прибытия — потребовать назначения времени или бронирования, но это возможно только в определенных организациях. В розничных магазинах, на почте, в отделении неотложной помощи клиенты зачастую не могут предвидеть свой приход или отложить свою потребность. Возникающая в результате неэффективность послужила поводом развития так называемой теории очередей [Sasser 1976].

Некоторые компании, чтобы уменьшить изменчивость, переводят клиентов на самообслуживание, внедряя различные технологии. Банки улучшают программные комплексы и настаивают на том, что многие операции клиент может выполнить самостоятельно в приложении, даже во время визита в отделение многие операции приходится осуществлять либо подтверждать с помощью приложения («Альфа-банк», «Сбербанк»). Супермаркеты постепенно отказываются от кассиров, создавая кассы самообслуживания («Ашан Ритейл Россия») или вовсе работая через приложение (Amazon Go). Появляются микромаркеты, представляющие собой холодильник с отсеком для кассы. Как правило, они расположены в офисах крупных компаний (Mail.Ru Group, Ozon).

Вариативность запросов

Данный тип изменчивости заключается в желании клиента получить услугу, не всегда вписанную в формат обслуживания или видоизмененную. Примером данной изменчивости является заказ в кафе не по меню. В данном случае у заведения есть выбор, допустить вносимые клиентом изменения или отказать ему в индивидуальном запросе. Отказ в осуществлении особого заказа, отличающегося от предложения меню, — проверенный временем способ ограничить изменчивость запросов в среде обслуживания. Желания клиентов получить услугу, не соответствующую стандартам, создают реальные проблемы практически для каждого вида бизнеса в сфере услуг. С подобными запросами сталкиваются отельеры, когда клиентам требуются разные удобства; рекламные агенты, когда клиенты требуют уникальную маркетинговую стратегию; транспортные компании, когда клиенты выбирают предпочтительный маршрут.

Вариативность возможностей

Нарушения в бизнес-процессах организации возникают из-за различных возможностей клиентов. Благодаря компетенциям, навыкам, физическим способностям или ресурсам, некоторые клиенты легко выполняют задачи в процессе получения услуги, а другим требуется помощь. Вариативность возможностей становится более важной, когда клиенты являются активными участниками производства и предоставления услуги. Например, клиринговые компании не зависят от возможностей заказчика и могут выполнять свою работу, не взаимодействуя с клиентом. Напротив, в медицинских учреждениях от того, насколько четко и своевременно пациент изложит свои симптомы, зависит качество получаемой медицинской помощи. Аналогично в финансовых вопросах: компетентный клиент четко понимает свою потребность и правильнее и с большей выгодой для себя приобретет услугу. Некомпетентному в вопросах финансов могут не помочь выбрать правильный продукт, или же клиент может получить штрафные комиссии по неосведомленности.

Вариативность усилий

В процессе приобретения услуги клиенты решают, какое количество усилий они приложат для получения желаемого. Бухгалтер компании может позаботиться или не позаботиться о передаче в надлежащем виде и полном объеме материалов и отчетов независимому аудиторю своей компании. У покупателя в гипермаркете может хватить или не хватить энергии, чтобы вернуть свою тележку для покупок в один из загонов на стоянке. Клиенты банка могут при получении услуги последовательно отвечать на вопросы IVR (интерактивное голосовое меню) и в конечном итоге получить услугу при помощи электронного помощника или же дождаться ответа оператора, который решит его проблему без перехода на самообслуживание. Усилия безусловно влияют как на процесс, так и на результат. Такая вариативность усилий влияет на качество и стоимость услуг как напрямую, так и косвенно для других клиентов. Те компании, которые стремятся уменьшить усилия клиентов, тем самым сокращая количество недовольных клиентов, достигают большей эффективности. Более лояльными являются те клиенты, которые получили услугу по тому каналу обслуживания, которым они воспользовались с самого начала и по своему желанию.

Вариативность субъективных предпочтений

Клиенты также расходятся во мнениях о том, что значит хорошо оказанная услуга. Один клиент кафе ценит персонализированный сервис, теплоту и внимание, знание посетителя по имени; другой возмущается близостью со стороны персонала. Когда сотрудник юридической компании уделяет большое внимание обязательствам, старается ничего не упустить из виду, клиенты либо оценят добросовестное отношение к делу, либо сочтут чрезмерными траты на лишние функции, поскольку оплачиваемые часы можно было бы распределить более разумно. Личные предпочтения вносят такую же непредсказуемость, как и любая другая переменная, и значительно затрудняют обслуживание всех клиентов. Ведь от удовлетворенности результатом оказанной услуги зависит, придется ли переделывать работу, предоставлять дополнительную скидку или иную уступку.

Вариативность — ключевая проблема на пути к достижению прибыльности. Вариативность означает отсутствие предсказуемости и изменчивость запросов, исходящих от клиентов. В результате изменчивости затрудняются процессы планирования и прогнозирования, услуги оказываются несвоевременно и ненадлежащим образом, возрастает недовольство сотрудников и клиентов. Теория управления операциями, уходящая корнями в производственный процесс, обычно склоняется к устранению изменчивости, что противоречит желанию добиться качества в предоставлении услуг. Однако было бы неразумно исключать всякую изменчивость, поскольку клиенты судят о качестве своего опыта в значительной степени по тому, насколько вариативность, которую они вносят, учитывается, а не по тому, насколько жестко она устраняется. Во-вторых, это было бы невозможно. В то время как производители практически полностью контролируют стоимость и качество своих товаров, сервисные компании сталкиваются с тем, что их клиенты сами являются ключевыми факторами производственного процесса. Клиенты могут быть не заинтересованы в реализации планов компании по прибыли.

Итак, когда менеджеры сталкиваются с любым из типов изменчивости, они могут либо приспособиться к ней (сказать «да» своим клиентам) или уменьшить ее (сказать «нет» своим клиентам). Учет изменчивости, то, что Ф. Фрей [Frei 2006] называет классическим приспособлением, повышает удовлетворенность клиентов за счет более высоких

эксплуатационных расходов. С другой стороны, уменьшение вариативности или классическое сокращение снижают эксплуатационные расходы, но часто это происходит за счет качества удовлетворения потребностей клиентов. Все эти типы изменчивостей не позволяют многим организациям добиться положительных отзывов о качестве их сервиса. Специалисты предлагают организациям в рамках исследований «мистери шоппинг» оценить, насколько привносимые изменчивости клиентов были учтены организацией, и, исходя из результатов, определить оптимальную стратегию действий [Buell et al. 2021]. Другими словами, выяснить, как организации реагируют на изменчивость, навязанную клиентами, применяя классические стратегии сокращения и классического приспособления, обеспечивающие компромисс между операционной эффективностью и затратами и качеством сервиса. Каким образом организации могут преодолеть этот компромисс, применяя стратегию низкозатратного (недорогого) приспособления или бескомпромиссные стратегии сокращения, которые одновременно улучшают операционную эффективность, динамику затрат и качество обслуживания. Предложенный метод позволяет обнаружить потенциальные ловушки управления клиентским поведением. Усилия, направленные на то, чтобы приспособиться к изменчивости клиентов, могут проявляться в некачественном приспособлении, а направленные усилия на эффективность могут значительно снизить затраты и ухудшить качество обслуживания.

Как правило, компании выбирают классические стратегии сокращения или классического приспособления, обеспечивающие компромисс между операционной эффективностью и затратами на качественное обслуживание. Организации в состоянии преодолеть этот компромисс, применяя стратегии недорогого приспособления или бескомпромиссные стратегии сокращения.

Для начала необходимо понять, кто в организации устанавливает стандарты обслуживания, кто формирует критерии оценки качества обслуживания; почему для одного клиента главными являются критерии скорости, для другого наличие персонализированных предложений. Во времена, когда компаниями движет персонализация, базированная на возможностях благодаря получению обширных данных о своих клиентах, критерии оценки качества также необходимо делать персонализированными. Ряд исследователей предлагает анализировать факторы, наиболее значимые при оценке качества удовлетворенности услугой [Buell et al. 2021]. Если компании будут стремиться внедрить персонализированные настройки для клиентов, можно полагать, что изменчивостью, вносимой со стороны клиентов, будет легче управлять. Прибегая к диагностике проблем, разработке и тонкой настройке инструментов для реагирования на изменчивость клиентов, менеджеры могут уменьшить влияние изменчивости и повысить конкурентоспособность своих услуг.

Как было отмечено выше, компании либо принимают указанные изменчивости, либо создают такой алгоритм работы, который бы не позволял их принять. Однако те компании, которых волнует качество сервиса и в то же время операционная эффективность, скорее выберут промежуточные стратегии, позволяющие достичь компромисса.

Стратегии управления изменчивостью клиентов сервисных компаний

Данные изменчивости целесообразно рассматривать в процессе анализа пути клиента (Customer Journey, см. Рисунок 1). Клиент осуществляет поиск организации для удовлетворения своей потребности, обращается в нее, делает запрос, участвует в процессе, требующем определенного уровня возможностей и усилий, и оценивает впечатления в соответствии с личными предпочтениями. Хорошо понимая мотивы, которые двигают клиентом в принятии

того или иного решения, компании могут значительно успешнее управлять действиями клиента и корректировать внутренние бизнес-процессы. Поставщику услуг проще, если он имеет дело с узким диапазоном изменчивости. Если диапазон широк, качество и эффективность услуг находятся под угрозой. Привносимая потребителями изменчивость заставляет организации сделать выбор, учесть изменчивость и приспособиться или отклонить ее. Как правило, компании, которые делают акцент на положительном опыте обслуживания, склонны к адаптации, а организации, не желающие повышать операционные расходы, склонны к сокращению.

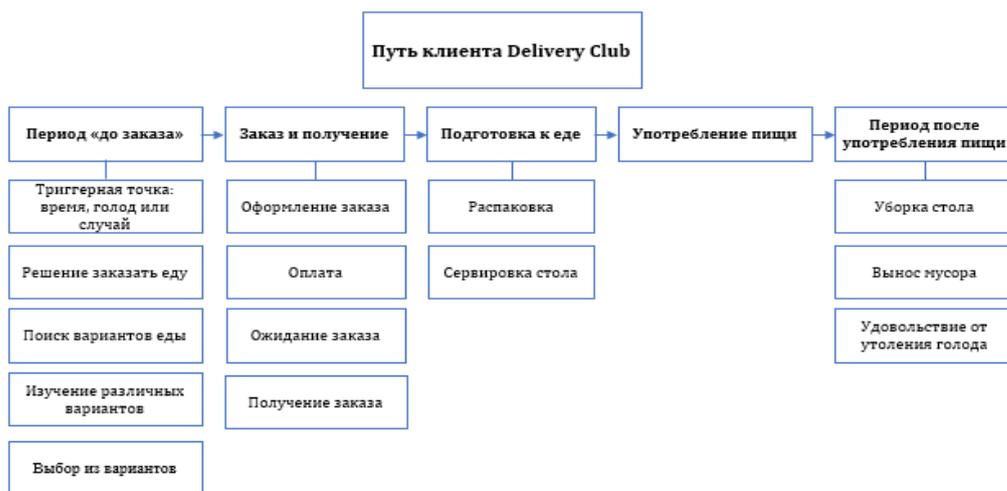


Рисунок 1. Пример пути клиента Delivery Club¹

В то же время, принимая ту или иную стратегию, компании сталкиваются с новыми затратами: например, управление изменчивостью усилий клиентов, как правило, подразумевает создание для клиентов дополнительных стимулов; управление изменчивостью возможностей сопряжено со своего рода обучением клиентов новым навыкам (Рисунок 2).

¹ Составлено автором.



Рисунок 2. Управление изменчивостью клиента²

Менеджерам приходится часто делать выбор между двумя классическими стратегиями или в пользу промежуточных вариантов. Рассмотрим пример *стратегии классического сокращения*. Меню ресторана уже по своей природе ограничивает вариативность запросов. Это позволяет ресторану предлагать блюда стабильного качества по заданной цене, что является одновременно гарантом качества и для потребителя, и для продавца. Продавцу это позволяет планировать запасы заранее и избегать лишних рисков. Однако клиенты не всегда согласны с ограничениями и пытаются улучшить свой опыт, повлияв на варианты приготовления блюда, использования ингредиентов, гарнира, подачи блюда и т.д. Если рестораны не принимают специальные заказы, они тем самым снижают рост операционных расходов, но одновременно рискуют снизить качество обслуживания. В то же время в части запросов клиенты могут вносить изменчивость, а в части субъективных предпочтений могут оправдывать ухудшение сервиса по причине выигрыша в цене. Такие компании привлекают клиентов, которых волнует стоимость услуг и которые готовы обменять отличный сервис на низкие цены: люди, которые выбирают авиакомпании лоукостеры, оптовых продавцов, сеансы в кинотеатры в непиковые часы, существенно сокращают свою коллективную изменчивость, приспосабливаясь к операционному циклу компании, даже с риском ухудшения качества обслуживания. Примером стратегии сокращения является предоставление услуг в веревочном парке «ПандаПарк», где, согласно правилам, после того, как вы оплатили услугу и получили инструктаж о прохождении маршрута, вы не можете отказаться и получить возврат стоимости услуги. Инструктаж является неотъемлемой частью предоставления услуги, к изменчивостям возможности и усилий организация не адаптирует стратегию управления. Однако может предложить заменить на более легкий по уровню маршрут прохождения.

Стратегии приспособления принимают разные формы в зависимости от бизнеса и типа вариативности, привнесенной потребителями. Компетентный сотрудник должен диагностировать типы клиентов, отличающихся по склонности вносить изменения. Применяя сходу стратегию приспособления в соответствии с предпочтениями клиентов, менеджер тем самым избавляет клиентов от необходимости вносить изменения и снижает риск для организации. Инвестиции в таких сотрудников того стоят, несмотря на необходимость вкладывать в дополнительное обучение и удержание таких специалистов. Успех стратегии приспособления обычно зависит

² Составлено автором на основе [Frei 2006].

от способности компании убедить клиентов платить больше, чтобы покрыть дополнительные расходы. Как правило, такую надбавку могут требовать только те компании, у которых более конкурентоспособное предложение или сильный бренд. Компании, у которых аналогичная услуга менее привлекательна, должны полагаться на стратегии, снижающие изменчивость.

Управление изменчивостью, вносимой потребителями, не должно сводиться к резкому компромиссу между стоимостью и качеством. Некоторые компании справились с этой задачей, не нанеся ущерба ни своим услугам, ни своей операционной среде. В матрице, представляющей классический компромисс как линейную функцию стоимости обслуживания и качества обслуживания (Рисунок 2), эти компании расположены выше диагонали. Матрица показывает возможности для компаний, выходящие за рамки классических стратегий сокращения и классических стратегий приспособления, стратегии бескомпромиссного сокращения и недорогого приспособления.

Если придерживаться подхода *бескомпромиссного сокращения*, компания уменьшит влияние изменчивости на свою операционную деятельность без ущерба для качества обслуживания. Например, университет во избежание приема студентов с разными интеллектуальными способностями может набрать только тех студентов, чьи результаты стандартизированных тестов аналогичны. Учащиеся получают выгоду от индивидуализированной учебной программы, при этом учебному заведению не нужно разрабатывать широкую программу, рассчитанную на охват студентов различных компетенций. Компании, столкнувшиеся с субъективной изменчивостью предпочтений, могут ориентироваться на клиентов, которые предъявляют схожие требования к качеству услуги. Безусловно, не всегда легко распознать изменчивость клиента. Риск создать в рамках клиентской категории нишевый продукт или услугу также велик в части не востребоваемости. Однако компании, которые находят такую нишу, могут извлечь выгоду из меньшей изменчивости, не требуя от клиентов корректировки своих действий. Зачастую компании, выбирающие данную стратегию, вынуждены убедить клиентов приложить дополнительные усилия. В конечном итоге действия организации повышают эффективность особенно при большом количестве поступающих вариативных запросов, которые усложняют планирование трудозатрат. Очевидно, что, когда заказчик несет ответственность за большую часть работы, результат будет ожидаемым. Кроме того, предлагая клиентам перейти на самообслуживание, где это возможно, компания изменяет и качество обслуживания в зависимости от возможностей и усилий клиентов, тем самым приспособляясь к вариативности возможностей и усилий и предоставляя клиентам возможность управлять средой обслуживания (приспособляясь к изменчивости субъективных предпочтений). На маркетплейсах, таких как eBay, Airbnb, Avito, практически все операции по продаже и покупке выполняются клиентами, а не сотрудниками компании-посредника. Однако здесь есть подвох: многие компании, в отличие от eBay, создали прецеденты, когда сотрудники выполняли определенные задачи за клиентов.

Для того, чтобы стратегия *недорогого приспособления* работала, компании должны убедить клиентов выполнять свою работу. Зачастую требуется создать ценностное предложение клиенту на основе вознаграждения за приложенные усилия (дополнительные скидки и бонусы, большая индивидуализация). Классический пример недорогого приспособления — это практика кафе Starbucks повторять заказ клиента в стандартизированном виде. Столкнувшись с растущим увеличением количества наименований в меню, компания разработала схему, по которой принимались заказы: сначала размер напитка, затем предпочтения горячего или холодного, затем название напитка и любые модификации в части молока или наполнителей. Таким образом, компания нашла способ приспособиться к изменчивости запросов клиентов с минимальными затратами.

Приспособление низкого качества возникает, когда сотрудник организации, стремясь удовлетворить потребности клиента, соглашается на запрос, однако исполнитель запроса не обладает возможностями, навыками, мотивацией, чтобы выполнить этот запрос удовлетворяющим клиента образом. Например, официант может принять заказ клиента не по меню, однако у повара может не хватать навыков или ингредиентов, желания или права приготовить блюдо; таксист соглашается на выбранный клиентом маршрут до пункта назначения, однако это требует больших временных затрат. Данная модель управления также может распространиться на качество получаемой услуги другим клиентом. Сервис каршеринг должен мотивировать клиентов прилагать требуемые от них усилия, поскольку их действия влияют не только на них самих, но и на других клиентов. Автомобиль, поздно возвращенный на место стоянки одним пользователем, создает серьезные неудобства для следующего. Штрафы за просрочку платежа являются обычным инструментом контроля, они могут быть восприняты заказчиком негативно, хотя и помогают компаниям компенсировать выбор клиентов. Штрафы при этом не всегда эффективны в изменении поведения. Чтобы минимизировать риск изменчивости клиента, организация должна создать среду, в которой клиенты заботятся о влиянии своего поведения на других. Например, в некоторых компаниях клиентам присваивают рейтинги и дают им характеристику. Однако введение штрафов за просрочку может оправдывать и снимать чувство вины с клиентов.

Дорогостоящее сокращение возникает, когда попытки уменьшить изменчивость, вызванную потребителем, приводят к обратным результатам. Обычно это происходит, когда клиенту не хватает воли или умения вести себя так, как требует сервисная компания в ответ на применимую в его адрес стратегию сокращения. Например, неожиданная реакция клиента на отказ обслужить его не по стандартам компании может привести к эскалации конфликта и привлечению вышестоящего руководства.

Лучшая стратегия управления изменениями и поведением клиентов не всегда очевидна, равно как и лучшая стратегия для управления конкретным типом изменчивости. Ювелирная компания Tiffany & Co. в 2001 году допустила ошибку, когда не смогла предвидеть, как клиенты отреагируют на решение проблемы очередей. На тот момент популярность бренда стремительно росла у массового сегмента. По мере того как покупатели начали скапливаться в магазинах, традиционный безукоризненный опыт обслуживания стал подрываться. Кроме того, из-за большого количества людей сотрудникам было трудно соблюдать обслуживание в порядке очереди. Компания справилась с этой изменчивостью прибытия с помощью проверенного устройства — бипера. По прибытии в магазин покупатель получал звонок, который начинал звонить, как только появлялся свободный сотрудник. В результате клиенты, которых компания больше всего хотела защитить, самых богатых и лояльных, были возмущены. Руководство не осознало, что бизнес подрывала более проблемная форма изменчивости — субъективная изменчивость предпочтений. В то время как массовый покупатель, приходивший в магазин, был хорошо знаком с «пищалками» и понимал их цель, более требовательные покупатели предметов роскоши сочли их несовместимыми с исторически сложившейся культурой обслуживания. После того, как компания увидела резкое падение удовлетворенности среди целевого клиентского сегмента, она столкнулась с управленческой проблемой: нужно ли обслуживать два разных сегмента клиентов через один розничный канал. Задача Tiffany осложнялась тем фактом, что менее дорогие серебряные украшения пользовались популярностью в обоих сегментах, это затрудняло разработку решения, которое сегментировало бы услуги и технологию продаж по типу продукта. Для того, чтобы выявить и разрешить операционные проблемы, необходимо диагностировать, какая изменчивость

привнесла проблему. Действия на основе непроверенных гипотез — распространенная ошибка. Если бы компания до того, как внедрять новые элементы в процесс обслуживания, выяснила, каким образом клиенты хотели бы получить услугу, почему они предпочитают приходить во флагманский магазин или в бутик, расположенный в крупном торговом центре, что они думают об альтернативных каналах, они выявили бы недостатки своего мышления. Менеджеры часто путают вариативность возможностей и усилий, потому что их симптомы могут быть идентичными. Из-за большого потока посетителей компания предположила, что проблема заключается в изменчивости прибытия, и разработала решение проблемы. Однако, если бы компания более тщательно изучила проблему, проанализировала различия в субъективных предпочтениях между клиентскими сегментами, она могла бы узнать о потенциальной несовместимости этих двух сегментов и разработать более подходящее решение.

В банковской сфере в современной практике активно внедряются Phygital-технологии. Создание офисов в формате Smart Branch позволяет создать максимально комфортные условия обслуживания для клиентов. В отделениях отсутствуют привычные стойки, сотрудники используют мобильные планшеты и не привязаны к рабочему месту. Благодаря современным офисам и удобствам, улучшается клиентский опыт, что положительно влияет на удовлетворение и лояльность. Citibank работает на платформе Citibank Express, которая представляет собой банкомат нового поколения, позволяющий клиентам получать доступ практически ко всем услугам, доступным в традиционном филиале, включая даже моментальную выдачу банковских карт. Кроме того, банкоматы Citibank Express оснащены подключением к онлайн-банкингу, видеоконференцсвязью и биометрическими возможностями для аутентификации личности. Использование банкоматов позволило сократить затраты на обслуживание одного клиента на 15%, в том числе затраты на содержание офисов и персонала [Chuang, Fu 2018]. Что касается «Сбербанка», который за последнее время значительно трансформировал бизнес-модель, то он в 2020 году открыл в Москве один офис формата Smart Branch, в котором нет стандартных перегородок, а вместо этого свободное пространство с зонами отдыха. Применение Phygital-технологий делает более удобной работу сотрудников отделения, способствует снижению нагрузки, позволяет оптимизировать штат сотрудников и затраты на его содержание. Новые форматы банкоматов позволяют узнать клиентов по лицу, реагируют на голосовые команды. Однако данный опыт пока еще не повсеместно распространился в банке, несмотря на активное внедрение конкурентами. Следует учитывать клиентскую составляющую «Сбербанка», поскольку он обслуживает разные категории клиентов и существенная доля клиентов — это люди старшего поколения. Вероятно, банк может столкнуться с ростом изменчивости возможностей, усилий и субъективных предпочтений. В связи с этим в рамках трансформации форматов обслуживания необходимо оборудовать отделения специальной зоной, в которой с помощью цифровых экранов будет проходить обучение клиентов старшего возраста взаимодействию с цифровыми сервисами банка.

Как только управленческая команда распознает наиболее частые типы изменчивости, которые вносят клиенты, откроются возможности для уменьшения или согласования изменчивости. Успешные сервисные компании, как правило, уже использовали каждую из четырех стратегий (классическое приспособление, классическое сокращение, недорогое приспособление и бескомпромиссное сокращение).

Из приведенных выше примеров ясно, что для эффективного управления изменчивостью часто требуется, чтобы компания повлияла на поведение клиентов. Достичь этой цели может быть непросто с учетом того, что операционные проблемы компании обычно не волнуют клиентов.

В первую очередь необходимо диагностировать проблему. Операционные проблемы, вызванные поведением клиентов, могут варьироваться от незначительных до тех проблем, которые влияют на прибыльность.

В качестве первого шага менеджеры должны понять основные причины проблемного поведения клиентов. Анализируя путь клиента, необходимо выявить причины того или иного поведения клиентов. Если поведенческая проблема не будет точно диагностирована, никакие последующие действия по ее исправлению не будут эффективными. Затем менеджеры должны выявить, что в текущем поведении клиента их может вызывать и в чем заключается опасность, если оставить поведение без изменений. Далее следует оценить, какое поведение более распространено, какое менее, что делает компания и как реагирует на поведение клиента; кто из компании несет ответственность за принятие решений в части принятия или отклонения изменений клиентов; если результат имеет серьезные последствия для стратегии или операций, кто возглавит процесс изменений.

Управление совместимостью

Один из способов учета изменчивости клиентов заключается в стратегии сегментации клиентской базы и глубоком анализе предпочтений каждой из клиентских групп. В результате происходит адаптация продуктов и сервисов с учетом различий в предпочтениях и поведении различных клиентских сегментов [Guajardo, Cohen 2018]. Ряд ученых проанализировал влияние различных типов вариативности клиентов и выдвинул теорию о совместимости потребностей клиентов с возможностями организации [Buell et al. 2021]. Для того, чтобы разобраться, что же способствует нарушению операционной эффективности и неудовлетворенности предоставленной услугой, авторы провели анализ по изучению возникновения противоречий между удобством клиентов и операционной эффективностью. В результате ученые пришли к выводу, что компании должны научиться управлять непредсказуемостью, которую привносит клиент, применяя ту или иную стратегию управления. Менеджеры организаций, ответственные за операционную деятельность, разработку продуктового предложения, технологию продаж и сервис, должны анализировать бизнес-процессы, предвидеть непредсказуемость в поведении клиентов и согласовывать потребности клиентов с возможностями организации [Campbell, Frei 2010]. Крайне важным является работа на позитивный клиентский опыт специалистов всех подразделений организации.

На первый взгляд, казалось бы, существует два варианта: либо подстроиться под непредсказуемое поведение клиентов, либо отклонить его. Однако стратегии управления вариативностью клиентов должны быть тщательно продуманными, менеджерам необходимо предвидеть последствия принимаемых стратегий и характер их влияния на финансовый результат компании. Клиенты, готовые делиться своими данными, рассчитывают получить взамен более сложный, квалифицированный и, самое главное, персонализированный сервис.

К. Бейли в своей книге описывает, насколько важно глубинное понимание клиентских сегментов. Она рекомендует детально описывать клиентские группы, чтобы лучше понимать их потребности и приоритеты при выборе поставщика услуги. Источниками информации мотивов поведения выступают внутренние эксперты компании, сотрудники отдела продаж, проводятся глубинные исследования, обратная связь [Bailey 2020]. В процессе планирования стратегии компании на будущий период необходимо также планировать стратегию роста вашего клиентского сегмента и план взаимодействия с ним. Если компания четко представляет портрет потребителя, размер его бизнеса и объем целевых доходов, осознает спектр проблем клиента, у компании будет

больше понимания в использовании своих возможностей для дальнейшего взаимодействия. В стратегии взаимодействия с клиентом компания разрабатывает идеальные взаимоотношения, формируя для сегмента ценностное предложение. Изменился и подход к выбору поставщика. Сегодня клиенты делают выбор не на основе конкурентных преимуществ компании или ее продуктов, а на том, как данные услуги могут вписаться в решение их ежедневных задач. В организации должны запускаться процессы профилирования личности, необходимые для прогнозирования клиентского поведения, выявления рисков и выбора стратегии взаимодействия с ними. Следующим этапом должно быть объединение клиентов по признакам и потребностям, болевым точкам и моделям поведения (Рисунок 3).

Компания		Сокращение изменчивости	Приспособление к изменчивости
Клиенты	Сокращение изменчивости	Совместимость (1)	Компания меняет процессы под воздействием поведения клиента (2)
	Приспособление к изменчивости	Клиенты меняют поведение для соответствия требованиям компании (3)	Несовместимость (4)

Рисунок 3. Уровни совместимости клиентов³

Дальнейшее развитие теории обращает внимание компаний на необходимость разработки стратегии управления совместимостью с клиентами. В идеальном сценарии (1) клиент, следуя своим естественным склонностям, ведет себя так, как это соответствует замыслу операции. И компания, и клиент могут уменьшить изменчивость посредством таких взаимодействий, которые одновременно удовлетворяют клиента и снижают эксплуатационные расходы. В противоположном сценарии (4) клиент старается вести дела с компанией, которая старается вести дела с ним. И компания, и клиент приспосабливаются к изменчивости, навязанной друг другом. Такие взаимодействия неудовлетворительны для клиента и влияют на операционную эффективность компании. Классические сценарии приспособления описаны в квадратах 2 и 3. В таких случаях компания отклоняется от своего рабочего стандарта, чтобы удовлетворить требования клиента, или клиент отклоняется от своего желаемого поведения, чтобы удовлетворить требования компании. В таких взаимодействиях, как правило, существует компромисс между удовлетворением и эксплуатационными расходами. Компании должны стремиться привлечь большее количество клиентов из квадрата 1 и меньшее из квадрата 4, а также улучшить практику приспособлений, отмеченную во 2 и 3 квадратах.

Исследование клиентов ресторанов быстрого обслуживания показало [Buell et al. 2021], что, хотя отдельные потребители испытывают различное удовлетворение от взаимодействия с различными брендами, их удовлетворение от взаимодействия с конкретными брендами и особенно с определенными торговыми точками, как правило, является схожим. Таким образом, различия между клиентами служат решающим фактором в определении результатов взаимодействия в сфере обслуживания. В исследовании проводилось наблюдение за одними и теми же клиентами, взаимодействующими с компанией в течение долгого времени. В результате клиенты, чьи потребности и поведение были хорошо согласованы с операционной моделью, могли обслуживаться более эффективно и результативно, чем те, чьи потребности и поведение не были согласованы. В более широком смысле фирмы, обслуживающие более разнородные клиентские базы, чьи демографические характеристики и, в свою очередь,

³ Составлено автором на основе [Buell et al. 2021].

потребности более рассредоточены, обслуживают клиентов, которые в целом значительно менее удовлетворены. Модели удовлетворенности, как правило, являются привычными: клиенты регулярно удовлетворены или недовольны своим опытом независимо от влияния иных факторов. Безусловно, на степень удовлетворенности услугой, помимо клиентских факторов, будут влиять рыночные факторы, месторасположение, персонал, процессы. При этом рыночные факторы, месторасположение, процессы и сотрудники — элементы операционной системы, которые традиционно считаются находящимися под контролем менеджера, — демонстрируют ограниченную дисперсию между группами и значительную дисперсию внутри группы.

Важно отметить, что данные стратегии не исключают друг друга, поскольку компании могут одновременно использовать несколько стратегий. Гибкость в применении стратегий может быть выражена в применении нескольких стратегий в части выбора сегмента и кастомизации. Например, централизованный выбор позволяет удовлетворить более важную группу клиентов. Централизованная кастомизация может опираться на сервисные модели, охватывающие и удовлетворяющие сразу несколько клиентских сегментов. Стратегии могут также внедряться отдельными точками продаж, демонстрировать большую гибкость в вопросах клиентской политики и бизнес-процессов и мотивировать руководителей точек продаж на применение эффективных подходов по управлению совместимостью с клиентами конкретной точки. Даже если компания выбирает стратегию классического приспособления или классического сокращения, она должна основывать свое решение на ответах на вопросы: как сказать клиентам «да» и одновременно сократить расходы компании или как сказать клиенту «нет» таким образом, чтобы улучшить его опыт? Для того, чтобы избежать проблем, клиентам необходимо предусмотреть роль в операционной модели компании, которая бы устраивала и их, и компанию, определиться, что клиенты получают от своей новой роли: будут ли они больше удовлетворены; ощущают ли клиенты больший комфорт, нежели при обслуживании компанией конкурентом; что компания получает от новой роли клиентов; как новое поведение клиентов повлияет на результаты компании; насколько реально то, что клиенты будут вести себя так, как того хочет компания; какой был бы результат, если бы и клиент, и компания уменьшали изменчивость, взаимодействуя друг с другом.

Заключение

В основном стратегии компании сводятся к стратегиям выбора клиентов и настройке услуг. Когда обе стороны сделки уменьшают свои изменчивости, возникает наилучшая ситуация. Клиент действует именно так, как он хочет, и взаимодействует с компанией, которая рассчитывает на определенное поведение клиента. Либо компания выбирает клиентов, которые полностью соответствуют возможностям предлагаемых ими услуг, либо адаптирует предоставление услуг, чтобы лучше удовлетворить потребности своих клиентов. Сложность в создании ценностного предложения для клиентов часто возникает из-за непроверенных предположений об их поведении и восприятии. Обычно существует множество способов создать ценность для клиентов, один из них — это не заставлять клиентов чувствовать, что они находятся в худшем положении, чем были до изменений. Сложность также заключается в том, что в сервисных компаниях выручка и затраты часто не связаны между собой. У компании-производителя продуктов каждая транзакция может быть оценена в соответствии с чистым доходом за вычетом производственных затрат. Сервисные компании часто используют модель ценообразования, напоминающую систему «шведского стола»: клиенты, заплатив определенную цену, могут проводить столько операций, сколько пожелают. Это затрудняет понимание ценности, создаваемой на разных этапах взаимоотношений

[Frei, Morriss 2020]. Инструменты управления компаниями сферы услуг значительно отстают от тех, которые разработаны для производственных сред. Понимание работы сервисных предприятий начинается с определения того, что их отличает от производителей продуктов. Главное отличие заключается в том, что роль клиента в услуге велика. Клиенты выполняют роли, которые либо хорошо, либо плохо предназначены для них, и демонстрируют поведение, которое либо приносит пользу компании, либо наносит ей вред. Несмотря на то, что во многих исследованиях отмечены факторы, влияющие на результаты обслуживания клиентов и организации, которые находятся под непосредственным контролем операционных менеджеров, исследование Р. Бьюэлла подчеркивает дополнительное влияние факторов, которые находятся вне зоны контроля, в частности степень совместимости между возможностями организации и потребностями клиентов. Эта идея получила недостаточное развитие в научных кругах, однако она должна лежать в основе проектирования сервисных операций и управления ими. Например, менеджеры могут выбрать стратегии, которые снижают несовместимость за счет рассеяния клиентов, разумно выбирая рынки, где потребности клиентов демонстрируют большую однородность, или разрабатывая предложения услуг, которые тесно связаны с потребностями клиентов, которых они обслуживают. Кроме того, менеджеры могут искать стратегии для уменьшения дивергенции клиентов, находя с потенциальными клиентами компромиссы [Buell, Choi 2019] или разрабатывая предложения услуг, которые можно легко настроить в соответствии с индивидуальными потребностями [Guajardo, Cohen 2018]. Будущие исследования помогут изучить подходы к управлению совместимостью с клиентами и развить дальнейшую работу над определением различий в удовлетворенности клиентов.

Список литературы:

Bailey Ch. Customer Insight Strategies: How to Understand Your Audience and Create Remarkable Marketing. London, New York: Kogan Page, 2020

Buell R.W., Campbell D., Frei F.X. The Customer May Not Always Be Right: Customer Compatibility and Service Performance // Management Science. 2021. Vol. 67. Is. 3. P. 1468–1488. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3596>

Buell R.W., Choi M. Improving Customer Compatibility with Tradeoff Transparency // Harvard Business School Working Paper. 2019. № 20–013. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-013_Jan_2021_revision_5e19ba8f-9ced-4fdc-b69f-fc3e19fdbd23.pdf

Campbell D., Frei F. Market Heterogeneity and Local Capacity Decisions in Services // Manufacturing & Service Operations Management. 2010. Vol. 13. Is. 1. P. 2–19. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.1100.0299>

Chuang C., Hu F-L. Technology Strategy-Innovating for Growth of Citibank // International Review of Management and Business Research. 2018. Vol. 7. Is. 2. P. 317–324. DOI: [10.30543/7-2\(2018\)-1](https://doi.org/10.30543/7-2(2018)-1)

Frei F. Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. Is. 11. P. 93–101.

Frei F., Morriss A. Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business. Boston: Harvard Business Review, 2012.

Frei F., Morriss A. Unleashed: Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone around You. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

Guajardo J.A., Cohen M.A. Service Differentiation and Operating Segments: A Framework and an Application to After-Sales Services // *Manufacturing & Service Operations Management*. 2018. Vol. 20. Is. 3. P. 440–454. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2017.0645>

Sasser W.E. Match Supply and Demand in Service Industries // *Harvard Business Review*. 1976. November. P. 133–140.

References:

Bailey Ch. (2020) *Customer Insight Strategies: How to Understand Your Audience and Create Remarkable Marketing*. London, New York: Kogan Page.

Buell R.W., Campbell D., Frei F.X. (2021) The Customer May Not Always Be Right: Customer Compatibility and Service Performance. *Management Science*. Vol. 67. Is. 3. P. 1468–1488. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3596>

Buell R.W., Choi M. (2019) Improving Customer Compatibility with Tradeoff Transparency. *Harvard Business School Working Paper*. № 20–013. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-013_Jan_2021_revision_5e19ba8f-9ced-4fdc-b69f-fc3e19fdbd23.pdf

Campbell D., Frei F. (2010) Market Heterogeneity and Local Capacity Decisions in Services. *Manufacturing & Service Operations Management*. Vol. 13. Is. 1. P. 2–19. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.1100.0299>

Chuang C., Hu F-L. (2018) Technology Strategy-Innovating for Growth of Citibank. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 7. Is. 2. P. 317–324. DOI: [10.30543/7-2\(2018\)-1](https://doi.org/10.30543/7-2(2018)-1)

Frei F. (2006) Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service. *Harvard Business Review*. Vol. 84. Is. 11. P. 93–101.

Frei F., Morriss A. (2012) *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*. Boston: Harvard Business Review.

Frei F., Morriss A. (2020) *Unleashed: Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You*. Boston: Harvard Business Review Press.

Guajardo J.A., Cohen M.A. (2018) Service Differentiation and Operating Segments: A Framework and an Application to After-Sales Services. *Manufacturing & Service Operations Management*. Vol. 20. Is. 3. P. 440–454. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2017.0645>

Sasser W.E. (1976) *Match Supply and Demand in Service Industries*. Harvard Business Review. 1976. November. P. 133–140.

Дата обращения/Received: 10.05.2022