**22 Качество услуги как объект управления**

Существуют различные подходы к толкованию понятия "ка­чество услуги". Наиболее употребляемым является определение, данное в Международном стандарте ИСО 8402-94 "Управление качеством и обеспечение качества. Словарь":

"Качество услуги — это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности".

В МС ИСО 8402-94 также принят термин "качество обслу­живания", которое рассматривается как совокупность характе­ристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удов­летворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

К важнейшим характеристикам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

• надежность;

• предупредительность;

• доверительность;

• доступность;

• коммуникативность;

• внимательное отношение.

Надежность определяется как способность персонала в точ­ности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надеж­ности должна начинаться разработка программы качественного сервиса. Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персона­ла не помогут ни большие затраты на реконструкцию и обнов­ление гостиничного здания, ни дружелюбное и приветливое об­служивание клиента.

Предупредительность — решимость помочь клиенту и без за­держки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые желания (поставить в номере белый рояль или кровать "королев­ских размеров" и т.д.). В подобных случаях оценивается способность предприятия найти неординарное и эффективное решение. Осо­бенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности, гостиничных такова, что здесь всегда возникали и будут возни­кать нештатные ситуации. Поэтому необходимо заранее сплани­ровать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы. В таких случаях необходима ка­чественная работа персонала, который должен незамедлительно реагировать на возникающие проблемы в соответствии с принци­пами каждого конкретного предприятия в работе с требователь­ными и скандальными клиентами (согласно Правилу Парето можно предположить, что 20 % клиентов создают 80 % проблем). Исследования, проведенные на гостиничных предприятиях, под­тверждают, что одна из первых мыслей, возникающих у персо­нала обслуживания во время конфликтных ситуаций, — это стремление защитить себя, доказать, что они не причастны к возникновению проблемы. Данное обстоятельство свидетельствует о неуверенности служащих в том, что руководство действительно поощряет заботу об удовлетворении клиентов. В противном слу­чае вместо углубления конфликта и доказательства своей право­ты они прежде всего попытались бы справиться с проблемой, проявив великодушие по отношению к "придирчивому" клиен­ту. Клиент в действительности не всегда прав. Однако какую выгоду получит гостиничное предприятие, доказав, что клиент не прав? Несомненно, оно потеряет клиента, а привлечь нового будет гораздо сложнее и дороже. Исследования, проведенные Международной ассоциацией обслуживания клиентов, показали, что завоевание нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранение старого. Другое же исследование, проведенное Инсти­тутом программ исследований по техническому содействию, сви­детельствует, что 91 % недовольных клиентов больше никогда не обратится на это предприятие и каждый из них поделится рассказом о своих проблемах минимум с девятью другими клиен­тами. Однако от 54 до 70 % клиентов снова воспользуются услу­гами "предприятия-обидчика", если их жалобы были удовлет­ворены. Если же клиенты видят, что возникающие проблемы решаются очень быстро, то эта цифра возрастает до 95 %.

Доверительность — умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внима­ние на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени. Хорошо организованный интерьер гостинич­ного холла, номеров, ресторана, чистота помещений и опрят­ный вид улыбающихся служащих — все это внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты сделают заключе­ние о том, что на каком-то конкретном предприятии все в по­рядке и ему следует довериться.

Доступность — легкость установления связей с персоналом обслуживания. К примеру, если гость вызвал в номер рассыльного, то тот должен прибыть в течение нескольких минут, а не часов.

Коммуникативность — способность обеспечить такое обслу­живание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного зап­роса с их сторон.

Внимательное отношение — индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту. Особая ценность этой характеристики качества услуги объясняется тем, что каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей. Чтобы обеспечить верность клиента предприятию, при предоставлении услуги следует показать, что конкретный клиент является для предприятия осо­бенным, что его индивидуальные потребности будут учтены.

При рассмотрении качества услуг часто употребляются нестан­дартизированные определения: "соответствует — не соответствует требованиям", "выше уровня — ниже", "хорошо — плохо", "удов­летворяет потребности — не удовлетворяет" и т.д. Например: "Ка­чество обслуживания в отечественных гостиницах не соответствует требованиям международных стандартов", "Уровень обслужива­ния в гостинице "Полет" ниже уровня обслуживания в трехзвез­дочной гостинице", "Качество услуг, предоставляемых в гостини­цах небольших районных городов, можно оценить на «неудовлет­ворительно»". Широкое распространение нестандартизированных терминов в отношении качества услуг вполне оправдано, так как позволяет показать всю многогранность качественных характерис­тик в деятельности предприятий гостеприимства.

Качество услуги с точки зрения потребителя

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

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

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

Восприятие качества может во время потребления приспо­сабливаться к сформировавшимся ожиданиям. Если восприни­маемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель подгоняет восприятие под свои ожидания. Но если воспринимаемая услуга полностью не соответствует ожидани­ям, возникает эффект контраста: более высокие ожидания уси­ливают эффект контраста. Крайний случай неудовлетворения, как правило, отмечается, если человек уже создал для себя оп­ределенный образ и выбирает из того, что ему предложили, только ту информацию, которая входит в рамки этого образа.

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

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

• базового качества;

• требуемого качества;

• желаемого качества.

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

• наличие чистого постельного белья и полотенец при засе­лении в гостиницу;

• ежедневная уборка номера горничной;

• гарантии безотказной работы телевизора и другой аппара­туры, имеющейся в номере;

• безошибочные операции при проведении окончательного расчета с гостем за проживание и т.д.

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

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

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

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

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

• критические;

• нейтральные;

• приносящие удовлетворение;

• разочаровывающие.

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

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

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

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

Относительное качество

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

• возможность сравнения с услугами самых сильных конку­рентов;

• возможность рассмотрения с точки зрения потребителя;

• независимость от структуры цен на предприятии;

• возможность охвата не только материальных, но и немате­риальных услуг, включая поведение персонала.

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

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

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

Рис. 5.1. Профиль относительного качества гостиничных услуг:

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

г — компетентность персонала; л — предложение дополнительных услуг;

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

Понятие "качество" с позиции потребителя рассматривают многие авторы. Так, Ф. Татарский утверждает, что "качества во­обще не бывает, а бывает оно только применительно к конкрет­ным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой". Дж. Харингтон подходит к этому понятию следующим образом:

"Качество — это удовлетворение ожиданий потребителя за це­ну, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество — превышение ожиданий по­требителя за более низкую цену, чем он предполагает". В этом плане интерес представляет и формула, по которой американ­ские потребители оценивают продукцию:

Таким образом, удовлетворение определяется не только ка­чеством. Удовлетворение — это результат анализа цены и поль­зы, а именно сравнения качества и цены. Очень часто происхо­дит, особенно в сфере услуг, что потребитель остается недо­вольным, несмотря на то что считает качество высоким. При этом причина недовольства — цена. В то же самое время этот потребитель будет доволен другим, более дешевым продуктом. Например, при бронировании одноместного номера в гостини­це клиента информируют о том, что в необходимый для него период времени для проживания будут свободны только номера класса люкс по цене 220 долларов за сутки; номера же экономического класса по цене 45 долларов за сутки и бизнес-класса по цене 62 доллара за сутки на этот период уже забронированы. Не оспаривая качества услуг, которые были бы предоставлены кли­енту при размещении в номере люкс, он уже не получил удов­летворения, соответственно, не принял решения о покупке пред­ложенного номера и пытается найти другой, менее дорогой путь к получению желаемого конечного результата — обращается в другие гостиницы.