

УДК 351.821:366

В.А. ПАВЛОВА, доктор экономических наук, профессор,  
проректор Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

## СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПОТРЕБЛЕНИЯ

В статье рассматриваются подходы к разработке стандартов обслуживания покупателей, наличие и соблюдение которых обеспечивают потребителю безопасность предлагаемого товара и уровень обслуживания, результаты исследования качества обслуживания в торговых сетях и возможности их использования для повышения эффективности функционирования и обеспечения соответствия международным стандартам.

*Ключевые слова: безопасность потребления, качество обслуживания, стандарт обслуживания, разделы стандарта, рейтинг торговой сети.*

Управление деятельностью предприятия как сложный процесс отражает ошибки менеджмента и сотрудников компании. Ошибки управления могут привести к убыткам и банкротству. Поэтому эффективная система управления и руководства позволяет принимать грамотные решения по развитию компании благодаря использованию эффективных способов мотивации персонала. Можно констатировать, что достижение успеха в управлении является конкурентным преимуществом отдельного предприятия, проявляющееся в обеспечении безопасности потребления товаров, уровне их качества и сервиса.

Торговое предприятие является важным звеном в системе обеспечения безопасности потребления, включающей ответственность производителей (поставщиков) за производство (ввоз) качественной продукции, жесткий контроль качества продукции в розничных точках и уровень сервиса потребителей.

Управление торговым предприятием представляет собой последовательную, согласованную схему действий, позволяющую оперативно воспринимать изменения и направления запросов покупателей, реализуя возможности предприятия для получения максимальной прибыли при минимальных расходах. Критерием успешного управления

служит, прежде всего, объем продаж как прямое следствие качества обслуживания потребителей и обеспечения безопасности потребления. Инструментом обеспечения такого качества выступает наличие стандартов обслуживания.

Однако сегодня невозможно определиться с единым подходом и классической технологией разработки стандартов обслуживания. Поскольку главная цель стандартов обслуживания – создать для компании уникальное конкурентное преимущество, стандарты являются безусловным приобретением предприятия, его собственностью. Но тем не менее разработка стандарта с общими для любого предприятия элементами или собственными, отличительными от других, стандарта является важным процессом в нынешних условиях его функционирования в конкурентной среде.

Целью статьи является систематизация подходов к разработке стандартов обслуживания и использованию их для обеспечения безопасности потребления, соответствия торгового сервиса требованиям международных стандартов, усиления рыночной позиции и повышения уровня конкурентоспособности торгового предприятия.

В условиях современного насыщения и перенасыщения рынка товарами, между предприятиями возникает се-

рзьяная конкуренция за покупательский спрос [1].

Учитывая, что товарное предложение характеризуется практически одинаковым ассортиментом и ценами, покупатель становится основной фигурой в торговом бизнесе. Именно он выбирает предприятие, поэтому возникает необходимость обеспечивать высококачественное обслуживание для сохранения и укрепления лояльности существующих потребителей и привлечения новых.

Практики также констатируют, что одним из конкурентных преимуществ торгового предприятия является качество обслуживания, а, следовательно, необходимо введение стандартов обслуживания, системы их развития и поддержания. Правильно реализуемые и разработанные стандарты обслуживания способствуют формированию положительного имиджа торговой компании и завоеванию лояльности потребителей [2].

Как показывают исследования [3], 95% некачественно обслуженных покупателей не жалуются и не предъявляют претензий, но больше половины из них никогда не совершают повторных покупок. Привлечение нового покупателя обходится в 5–8 раз дороже, чем мотивация повторной покупки довольного потребителя. Именно такой покупатель приобретает больше товаров и рекомендует магазин своим друзьям и знакомым.

Европейский институт торговли считает [4], что в Германии для привлечения нового потребителя расходуется сумма в 8 раз большая, чем затраты на мотивацию повторной покупки клиента. Лояльный клиент приносит в 11 раз больше прибыли, при этом затраты на внедрение клиентоориентированных технологий сопоставимы с обычными рекламными бюджетами компаний. Реализация клиентоориентированных стратегий позволяет достигать: увеличения количества повторных покупок (на 66%); снижения затрат (на 81%); снижения потерь клиентов вследствие неудовлетворенности (на 77%); привле-

чения новых клиентов (на 51%); повышения продуктивности (на 80%); ускорения вывода новых продуктов и снижения рисков (на 46%); снижения риска потери клиентов, связанного с уходом менеджеров по работе с клиентами (на 76%).

Однако точно известно, что недовольный покупатель – угроза торгового бизнеса. По данным информационного портала CRM.com.ua [5], такой человек расскажет примерно десяти знакомым о своем печальном опыте покупки, а покупатель довольный – только пяти. Чем больше довольных покупателей, тем прибыльнее становится магазин благодаря потенциальным постоянным покупателям.

Статистика Mystery Shoppers [5] свидетельствует, что потребители перестают быть покупателями торгового предприятия по следующим причинам: 68% – из-за низкого уровня взаимодействия с покупателем; 9% – лучшего предложения конкурентов; 5% – изменения сферы торгового бизнеса; 3% – перевода предприятия в другой регион; 1% – банкротства; 14% – по неустановленной причине.

Топ-менеджеры и руководство компаний хорошо понимают, что привлечение нового потребителя становится все более дорогостоящим, а поэтому оценка уровня обслуживания клиентов является одним из приоритетных направлений деятельности [6].

В связи с вышесказанным возникает потребность в эффективной тактике контроля и оценки качества (уровня) обслуживания покупателей. Другими словами, условием эффективного функционирования торгового предприятия является наличие у него стандартов обслуживания.

Общепринято рассматривать стандарт как документ, в котором устанавливаются характеристики процессов, происходящих на предприятии [7].

Можно также согласиться, что стандарт – это образец, обладающий заданными точными числовыми характеристиками [5]. Однако обслуживание, а тем более в торговом зале, часто не

поддается измерению, поскольку является услугой, оказываемой покупателю. К сожалению, на сегодняшний день нет точных числовых мер, позволяющих измерить: степень удовлетворенности клиента, лояльность покупателя к торговой марке, качество общения персонала с покупателями, экономию времени на покупку и т. п.

Поэтому следует согласиться с тем, что стандарты обслуживания – обязательные правила для сотрудников магазинов по обслуживанию клиентов в типичных ситуациях. Стандарты обслуживания являются отражением миссии компании и должны быть одним из конкурентных преимуществ, то есть содержать в себе такие правила, которые будут выгодно отличать обслуживание в данных магазинах от ряда других магазинов такого же формата [8].

Но стандарты следует рассматривать также как основу унификации стиля обслуживания в разных магазинах торговой сети [9].

Тем не менее стандарты достаточно уникальны для каждой организации даже в пределах отрасли. Каждая компания закладывает разные конкурентные преимущества в стратегию обслуживания. Стандарты должны четко определять, что и как должен делать персонал в процессе обслуживания клиента [10].

Известно, что профессиональные продавцы-консультанты приносят ритейлу от 15 до 30% дохода [11].

Но будет ошибочно считать, что стандарты обслуживания – это некая догма. Стандарты задают направление. В их рамках всегда есть место для творчества.

Стандарты существуют в компании зачастую в форме устных правил и традиций. Однако наиболее правильным является наличие в компании прописанных стандартов в виде регламента, обязательного к исполнению всеми сотрудниками. Только при наличии продуманных и реально действующих стандартов магазин или торговая сеть могут претендовать на высокое качество обслуживания покупателей [12].

Таким образом, можно констатировать, что основной целью стандар-

тов обслуживания является обеспечение компании стратегического конкурентного преимущества. Наличие стандартов гарантирует покупателю качественное обслуживание.

Анализ стандартов торговых предприятий, доступных для всеобщего ознакомления, позволил выделить их основные элементы: миссия компании; основная задача торгового персонала; основы корпоративной культуры; основы кадровой политики; правила работы магазина; производственная дисциплина; поведение в торговом зале; процесс продажи; период массовых продаж; работа с возвратами продукции; общение по телефону.

Внедрение стандартов обеспечивает выполнение миссии предприятия на целевом рынке, достижение эффективности его функционирования. Стандарт позволяет оптимизировать рабочие процессы и процедуры, исключая ошибочные действия со стороны персонала. Наличие стандартов обеспечивает повышение мотивации сотрудников за счет понимания критериев оценки своей работы и работы коллег. Объединяя коллектив, стандарты позволяют достичь заданных и ожидаемых результатов деятельности торговой компании, тем самым укрепляя бизнес.

Как известно, разработка документа является важным этапом стратегического планирования деятельности предприятия, но не менее весомый и сложный этап в системе управления – реализация планов.

Потому контроль обслуживания покупателей как система обратных связей с потребителями позволяет определить уровень доброкачественного обслуживания. Чтобы оценить качество обслуживания, используются различные инструменты, в частности, опросы и интервью клиентов.

Одним из эффективных методов тестирования и проверки качества сервиса на сегодня является американская технология Mystery Shopping («Тайный покупатель»), позволяющая оценить качество и уровень обслуживания клиентов глазами потребителя [13].

Результатом тестирования является определение существующих проблем и выявление ключевых направлений в усовершенствовании системы обслуживания и увеличения работоспособности персонала предприятия.

В июне 2011 г. по инициативе Всеукраинской федерации потребителей «Пульс» и Украинского общества товароведов и технологов было проведено тестирование украинских торговых предприятий с целью определения лучшей торговой сети с точки зрения покупателей. В г. Днепропетровске в процессе этого инициативного исследования было оценено 12 крупных предприятий, среди них – магазины бытовой техники и бытовой химии, торговые центры, супермаркеты.

Оценивание производилось по шести направлениям, объединяющим ряд показателей с разными критериями оценки.

Блок «Общее впечатление до посещения магазина» с критериями оценки от 1 до 5 баллов включал такие показатели: пешеходная (транспортная доступность), прилегающая к магазину территория, внешний вид магазина, соответствие витрины магазина его специализации, удобство зоны входа и выхода, удобство режима работы. Максимальное количество баллов составляло 30.

В блоке «Впечатления до начала обслуживания в магазине» оценивались показатели: наличие тележек и корзин, камер хранения для вещей покупателей, чистота помещения и торгового оборудования магазина (от 1 до 5 баллов), отсутствие неприятных запахов (свежий воздух), яркость освещения, приятный интерьер (критерии оценивания: «да» – 2 балла, «нет» – 0 баллов). Максимальное количество баллов – разное для магазинов разной специализации.

В блоке «Оценка качества обслуживания посетителей магазина» эксперты оценивали: удобство расположения товарных групп (легкость поиска товара), достаточность товарного предложения в магазине, среднюю длительность обслуживания на кассе (от 1 до 5 баллов), а также наличие схемы и указателей отделов, отсутствие товаров с просрочен-

ным сроком реализации, наличие собственных торговых марок, соответствие информации на ценниках выкладке товаров, достаточность ширины проходов между стеллажами с товарами, звуковое оформление магазина (критерии оценивания: «да» – 2 балла, «нет» – 0 баллов). Максимальное количество баллов зависело от специализации магазина.

Блок «Оценка работы персонала» включал показатели: предоставление помощи консультантов в поиске товаров, вежливость консультантов, работа кассиров (от 1 до 5 баллов), наличие фирменной одежды и бейджей у персонала, опрятность внешнего вида персонала, вежливость и ненавязчивость охранников (критерии оценивания: «да» – 2 балла, «нет» – 0 баллов). Максимальное количество баллов составляло 21.

В блоке «Дополнительные услуги магазина» по критериям ответов («да» от 1 до 3 баллов, «нет» – 0 баллов) оценивались такие показатели: наличие банкомата, i-box, уголка потребителя, книги жалоб, контрольных весов, экспресс-касс, сайта магазина, парковки, пандусов (пандусов) для инвалидов, кулинарной продукции собственного производства, возможности рассчитываться кредитной картой, он-лайн заказа с доставкой, использования накопительной дисконтной карточки, карточки постоянного покупателя. Максимальное количество баллов зависело от специализации магазина.

Блок «Оценка уровня компетентности персонала» (критерии оценивания: «да» – 2 балла, «нет» – 0 баллов) включал оценку следующих действий: при входе в магазин, в самом магазине продавец-консультант поздоровался; проявил инициативу и предложил помощь; познакомил с новинками; задал уточняющий вопрос о товаре, выбранном покупателем; предложил 2–3 варианта товара; внимательно, спокойно выслушал пожелания и дал ответы; в случае отказа от приобретения товара оставался вежливым и доброжелательным.

Рейтинг сетей по качеству обслуживания покупателей выглядит следующим образом (табл. 1).

Таблиця 1

## Рейтинг торговых сетей по качеству обслуживания

Специализация магазина	Макс. оценка / факт. оценка	Средняя оценка по блокам						Общая средняя оценка
		Общее впечатление до посещения магазина	Впечатление до начала обслуживания в магазине	Оценка качества обслуживания посетителей магазина	Оценка работы персонала	Дополнительные услуги магазина	Оценка уровня компетентности персонала	
Бытовая техника	мах	30	21	34	21	31	14	151
	факт	25	13	22	21	30	14	125
Бытовая техника	мах	30	21	34	21	31	14	151
	факт	26	15	22	20	27	14	123
Торговый центр	мах	30	28	19	нп*	37	нп*	114
	факт	30	27	18	нп*	33	нп*	108
Торговый центр	мах	30	28	19	нп*	37	нп*	114
	факт	30	25	17	нп*	31	нп*	103
Торговый центр	мах	30	28	19	нп*	37	нп*	114
	факт	29	24	16	нп*	31	нп*	99
Бытовая химия	мах	30	16	23	21	23	14	127
	факт	29	14	21	20	9	14	107
Бытовая химия	мах	30	16	23	21	23	14	127
	факт	25	14	18	20	11	12	101
Супермаркет	мах	30	21	34	21	31	нп*	137
	факт	29	19	26	18	24	нп*	117
Супермаркет	мах	30	21	34	21	31	нп*	137
	факт	29	17	30	18	16	нп*	111
Супермаркет	мах	30	21	34	21	31	нп*	137
	факт	26	14	24	17	24	нп*	106
Супермаркет	мах	30	21	34	21	31	нп*	137
	факт	25	18	19	13	26	нп*	101
Супермаркет	мах	30	21	34	21	31	нп*	137
	факт	25	13	15	12	21	нп*	86

\* не проверялось

Как видно из табл. 1, в магазинах бытовой техники практически одинаков уровень обслуживания и компетентности персонала. В тоже время оценка их работы составляла 81–83% от максимально возможного количества баллов.

В торговых центрах уровень обслуживания колебался от 79 до 95% максимального количества баллов. Примечательно, что чем дальше от центральных районов города располагался торговый центр, тем уровень обслуживания был ниже.

Рейтинг магазинов бытовой химии составляет от 101 до 107 баллов, или 80–84% максимальной оценки.

Значительное колебание рейтингов наблюдается по супермаркетам разных торговых сетей (от 86 до 117 баллов из 137 возможных). Процентное соотношение составляет от 63 до 85%. Учитывая, что население на покупку пищевых продуктов тратит значительную часть покупательных фондов, такая оценка супермаркетов вызывает тревогу относительно обеспечения безопасности жизнедеятельности человека и качества его обслуживания.

Отрадно отметить, что компетентность персонала оценивается потребителями достаточно высоко (от 85 до 100%).

Если рассматривать отдельные характеристики торговых предприятий, то можно заметить, что общее впечатление до посещения магазина составляет от 83 до 100% возможного, а впечатление до начала обслуживания в магазине – от 62 до 96%. Следовательно, уже в самом помещении значительно снижается удовлетворенность покупателя от качества обслуживания. Еще более низкой является оценка уровня обслуживания в магазине: от 55 до 95% максимально возможной оценки.

Можно считать, что причинами низкой общей оценки выступает непрофессиональное поведение персонала, поскольку оценка его работы в основном составляет от 62 до 85% максимальной оценки.

Таким образом, следует констатировать, что качество обслуживания, пре-

доставляемого торговым предприятием, напрямую влияет на результаты его работы.

Конечно же, следует учитывать, что уровень удовлетворенности и обслуживания покупателей зависит от множества факторов, в частности: качества, глубины и широты товарного ассортимента, скорости обслуживания, профессиональной подготовки персонала, стабильности поставок товаров, наличия современного торгово-технологического оборудования в складских помещениях и торговом зале и т. п.

Но если конкуренты предлагают аналогичный товар по аналогичной цене, то выиграет то предприятие, которое может обеспечить более высокий уровень обслуживания. По оценкам исследователей, основная причина потери покупателей (до 70% случаев) – низкий уровень обслуживания. В то время как низкое качество товара составляет лишь 15%.

Поэтому привлечь покупателя, закрепить позиции на рынке можно только высоким качеством обслуживания, напрямую зависящим от уровня профессиональной компетентности работников, их добросовестности и честности. И в этом смысле стратегические цели и тактические задачи, решаемые руководством торговых предприятий, должны быть направлены на усовершенствование и функционирование систем уровней обслуживания, предоставляемых предприятием услуг и товаров.

Если торговое предприятие, имеющее миссией удовлетворение запросов потребителей, обеспечивает ее выполнение, а одним из его конкурентных преимуществ выступает качество обслуживания, то, безусловно, введение стандартов обслуживания и системы их поддержания будет одной из приоритетных задач развития. Стандарты обслуживания, содержащие одинаковые правила поведения для всех работников, обеспечат покупателям высокий уровень обслуживания, что будет способствовать привлечению потребителей, а следовательно, обеспечению необходимых объемов продаж и достаточного для результативного функционирования уровня рен-

табельности. Такая позиция торгового предприятия будет завершать эффективную систему обеспечения безопасности потребления, тем самым выполняя социальную роль поддержания жизнедеятельности населения, что позволит поддерживать достаточный уровень развития национальной экономики.

#### Список использованной литературы

1. Демидова О. Стандарты обслуживания клиентов / О. Демидова, А. Жиленко // Эпиграф. – 2008. – 22.05 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://d-ms.com.ua/facts/view/60>, свободный. – Яз. рус.
2. Стандарты обслуживания клиентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://d-ms.com.ua/articles/view/11>, свободный. – Яз. рус.
3. Зачем оценивать качество обслуживания [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://d-ms.com.ua/articles/view/7>, свободный. – Яз. рус.
4. Статистика Mystery Shoppers [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://d-ms.com.ua/articles/view/6>, свободный. – Яз. рус.
5. Рутицкая В. Разработка стандартов обслуживания / В. Рутицкая [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://retail-trainer.com.ua/pages/ru/creat\\_standarts.html](http://retail-trainer.com.ua/pages/ru/creat_standarts.html), свободный. – Яз. рус.
6. Проверка и оценка качества (уровня) обслуживания клиентов [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://d-ms.com.ua/articles/view/16>, свободный. – Яз. рус.

7. Стандартизация в терминах [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www.pompred.ru/term\\_stand.php](http://www.pompred.ru/term_stand.php), свободный. – Яз. рус.

8. Пацюк А. Стандарты обслуживания или что такое «хорошо» и что такое «плохо» / А. Пацюк [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www.training.com.ua/live/article/Standarty\\_obslyzhivaniya\\_ili\\_cho\\_takoe\\_horosho\\_i\\_cho\\_takoe\\_ploho](http://www.training.com.ua/live/article/Standarty_obslyzhivaniya_ili_cho_takoe_horosho_i_cho_takoe_ploho), свободный. – Яз. рус.

9. Куликова А. Нестандартное обслуживание или новые стандарты обслуживания / А. Куликова, Д. Тарантин // Торговое оборудование в России. – 2002. – № 10 (47) [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.stepconsulting.ru/publ/23.shtml>, свободный. – Яз. рус.

10. Тайные покупатели в спортивных магазинах – результаты оценки [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.prometr.com.ua/category/articles/all/2080>, свободный. – Яз. рус.

11. Вежливые продавцы приносят ритейлу до трети дохода [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://d-ms.com.ua/facts/view/387>, свободный. – Яз. рус.

12. Ивлева Т. Разработка и внедрение стандартов обслуживания покупателей / Т. Ивлева [Электронный ресурс]. – режим доступа: [www.retail-service.ru](http://www.retail-service.ru), свободный. – Яз. рус.

13. Варианты проведения Mystery Shoppers [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://d-ms.com.ua/facts/tag/качество%20>, свободный. – Яз. рус.

У статті розглядаються підходи до розробки стандартів обслуговування, наявність і дотримання яких забезпечує споживачу безпечність товарів, що пропонуються, і рівень обслуговування, результати дослідження якості обслуговування в торговельних мережах та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

**Ключові слова:** *безпечність споживання, якість обслуговування, стандарт обслуговування, розділи стандарту, рейтинг торговельної мережі.*

The article deals with the approaches to the development of customers service standards that provide safety of the merchandise and high quality service to customers as well as with the results of the analyses of the quality of service at retail networks and their application for increasing retailer's efficiency and providing conformity to international standards.

**Key words:** *safety of consumption, quality of service, service standard, chapters of standard, retail networks' rating.*

Надійшло до редакції 07.09.2011