

Один администратор на 700 учеников. Парадокс сервиса, или почему меньше иногда означает больше

Александр Стасюк

Суть выступления

В своём выступлении я хочу показать, что качественный сервис — это не всегда про больше внимания, больше людей и больше заботы. В реальном образовательном бизнесе сервис работает только тогда, когда сохраняется баланс интересов всех ключевых участников процесса: клиента, ребёнка, сотрудника и собственника. Если одной стороне становится слишком хорошо за счёт других, система начинает разрушаться. На примере My Cambridge School и других кейсов я покажу, как собственнику отличать обязательный и стратегический сервис от вредного, как не уходить в дорогой перфекционизм и как оценивать любую сервисную идею с точки зрения баланса, управляемости и денег.

1. Я не против сервиса. Я против сервиса любой ценой

Я начну с простой, но не очень удобной мысли: я не против сервиса, я против сервиса любой ценой.

На конференции будет много полезных идей о том, как усиливать сервис. А моя задача — добавить вторую, менее приятную, но очень важную часть: сервис бывает не только полезным, но и вредным.

После хорошей конференции у собственника обычно одна проблема — слишком много идей. И моя задача — помочь не внедрить лишнего. Потому что далеко не всё, что выглядит как хороший сервис, действительно усиливает бизнес. Иногда это просто красивый способ увеличить расходы, перегрузить команду и привлечь самых тяжёлых клиентов.

2. Сервисный баланс: что я вообще называю хорошим сервисом

Для меня сервис — это не когда одной стороне очень приятно. Сервис — это когда клиенту удобно, сотруднику выполнимо, а бизнесу выгодно.

Если говорить чуть академичнее, здесь я опираюсь на несколько очень понятных мировых подходов. Во-первых, это stakeholder approach, или stakeholder theory: в любой системе важно смотреть не только на клиента, а на всех ключевых участников, то есть на всех стейкхолдеров. Во-вторых, это systems thinking, системный подход: если вы улучшаете один элемент за счёт разрушения другого, система в итоге всё равно проигрывает. И по духу сюда же очень хорошо подходит service-profit chain: устойчивый сервис невозможен, если сотруднику тяжело, а экономике плохо.

Если перевести всё это на человеческий язык, в образовательном бизнесе в сервисе участвуют несколько стейкхолдеров: родитель, ребёнок, администратор, преподаватель, собственник, а иногда ещё партнёры и внешняя среда. У каждого из них есть ожидания друг к другу.

- Родитель ждёт понятности, результата, уважения и безопасности.
- Ребёнок ждёт интереса, отношения и нормальной среды.
- Администратор ждёт ясных правил и посильной нагрузки.
- Преподаватель ждёт уважения и управляемого процесса.
- Собственник ждёт стабильности, денег и предсказуемости.

И вот здесь возникает моя рабочая модель — **сервисный баланс**.

Хороший сервис — это не максимум внимания клиенту. Хороший сервис — это когда обмен между всеми стейкхолдерами идёт без разрушительного перекоса. То есть ожидания в целом выполняются, а лучше — немного превышаются, но не за счёт того, что кто-то другой постоянно страдает.

Если родителю хорошо, но администратор задыхается, преподаватель раздражён, а собственник платит за это маржой — это не качественный сервис. Это перекос.

Если собственнику выгодно, но клиент всё время сталкивается с хаосом — это тоже не сервис. **Хороший сервис начинается там, где система держит баланс.**

3. Три вида сервиса: обязательный, стратегический и вредный

Дальше я разделю сервис на три вида.

Первый — обязательный сервис. Это база, без которой просто стыдно работать: не терять информацию, отвечать вовремя, выполнять обещанное, не хамить, не создавать хаос. Это тот минимум, без которого баланс уже рухнет.

Второй — стратегический сервис. Это тот сервис, который усиливает вашу модель, поддерживает позиционирование, помогает удержанию, цене, лояльности и делает бизнес сильнее. То есть он укрепляет сервисный баланс, а не просто украшает его.

И третий — вредный сервис. Это тот сервис, за который клиент не платит, но вы за него платите своей командой, временем, деньгами и нервами. Он выглядит красиво, но на деле создаёт дисбаланс: одной стороне становится очень хорошо, а все остальные начинают за это расплачиваться.

Я хочу показать, что проблема не в том, что сервиса много. Проблема в том, что часто много именно лишнего сервиса — того, который ломает баланс.

4. Как мы пришли к модели «один администратор на 700 учеников»

Дальше я расскажу про нашу практику. У нас в My Cambridge School больше 3500 офлайн-учеников в год, и одна из моделей, которая всегда вызывает сильную реакцию, — это один администратор примерно на 500–700 учеников.

Когда-то в одном из региональных проектов, где у меня был партнёр, я говорил, что это нормальный ориентир. Мне отвечали: это невозможно, это мало внимания, это плохой сервис, родители такого не примут.

Потом я продал свою долю. И когда люди остались наедине со своей экономикой, своими расходами и своими задачами, через несколько лет сами пришли ровно к этой модели. Потому что оказалось, что это не жестокость. Это баланс. И, как ни странно, во многих случаях это даже лучший сервис.

Почему? Потому что тем, кому действительно нужно очень много внимания, на самом деле не так много. Но именно они съедают *disproportionally* много времени. И как только таких клиентов становится относительно меньше в общей структуре нагрузки, у команды впервые появляется нормальный ресурс на остальных — на тех, кому помощь действительно нужна, но редко и по делу.

То есть здесь сервисный баланс выглядит так: если 20% самых тревожных или самых требовательных клиентов забирают 80% ресурса, то за их комфорт платят все остальные — и другие родители, которые ждут ответа, и администратор, который выгорает, и собственник, который оплачивает этот перекося.

Иногда меньше внимания к нескольким тяжёлым клиентам означает больше нормального сервиса для большинства.

И это очень важная мысль.

5. Почему дело не только в количестве людей, а в процессах и приоритетах

Я отдельно скажу, что эта модель работает не потому, что у нас с первого дня была волшебная CRM, идеальная автоматизация и космические бюджеты. Когда-то мы вообще работали на связанных Google-таблицах. Таблиц было много, они были автоматизированы, но это были всё ещё таблицы.

То есть дело не в магии системы. Дело в том, что мы очень рано учились выбирать: что действительно важно для большинства клиентов, а что неважно; что надо делать стабильно, а что вообще не надо обещать.

Плюс у нас не было роскоши держать лишних людей под сезон, а потом позволять им расслабляться в несезон. А когда человек долго работает в режиме низкой нагрузки, он теряет форму. Потом приходит сезон — и он уже не вытягивает.

И здесь снова работает сервисный баланс.

Когда у вас лишние люди в несезон, кажется, что вы инвестируете в сервис. Но на самом деле вы можете создавать другой перекоп: команда теряет рабочий тонус, процессы расползаются, скорость падает, а стоимость всей конструкции растёт.

Сильный сервис — это не когда людей много. Сильный сервис — это когда важные вещи происходят стабильно, а нагрузка в системе распределена так, чтобы никто не жил в хроническом перегрузе или хроническом расхолаживании.

6. Где сервис начинает вредить бизнесу

Одна из главных мыслей моего выступления: сервис — это не только магнит. Это ещё и фильтр.

Когда вы слишком стараетесь угодить, слишком боитесь потерять клиента, слишком вежливо сглаживаете все острые углы, слишком уговариваете остаться — вы притягиваете не только благодарных клиентов. Вы ещё и растите долю тех людей, которые умеют профессионально выносить мозг.

Это работает и в B2C, и в B2B.

Когда вы слишком уговариваете клиента остаться, слишком мягко обходите проблемы, слишком стараетесь понравиться, вы сами приучаете его, что вами можно двигать, что вы будете терпеть, подстраиваться, делать исключения и тратить на него непропорционально много ресурса.

И в этот момент сервис перестаёт быть преимуществом и становится уязвимостью. Потому что ваш сервис обучает клиента, как с вами можно обращаться.

Если перевести это на язык сервисного баланса, то происходит очень простая вещь: одна сторона начинает получать больше, чем система готова отдавать без ущерба для остальных. И как только это случается, за комфорт одного клиента начинают платить сотрудник, собственник и другие клиенты.

7. Почему иногда отсутствие лишнего сервиса — это естественный фаервол бизнеса

Я хочу отдельно проговорить важную, возможно, провокационную мысль: иногда отсутствие лишнего сервиса — это естественный фаервол бизнеса.

Не в смысле грубости. Не в смысле плохого отношения. А в смысле границ.

Когда с вами работают только те клиенты, которым вы действительно нужны, которые понимают вашу ценность и готовы играть по понятным правилам, — у вас меньше шума, меньше конфликтов, меньше ручной работы и, как ни странно, часто выше качество.

Если же вы постоянно стараетесь удержать всех любой ценой, вы начинаете привлекать больше капризных клиентов, которые приносят не так много прибыли, но забирают очень много внимания команды.

И здесь для собственника очень важная мысль: у вас есть право выбирать не только продукт, но и своего клиента. Кто сказал, что вы обязаны нравиться всем? Хороший сервис — это не готовность обслужить любой запрос любого человека. Хороший сервис — это умение выстроить понятные правила и сохранить здоровый баланс в системе.

8. Кейс с лагерями: когда отказ одному клиенту — это лучший сервис для остальных

Я приведу кейс из нашего лагерного направления. Мы делаем международные языковые лагеря, и каждый наш сотрудник знает простую мысль: он делает одну седьмую часть детства ребёнка. Это не фигура речи. Это способ смотреть на свою работу.

Но именно поэтому мы понимаем, что не каждый клиент нам нужен любой ценой.

Когда мы продаём не только через свою сеть и партнёров, а выходим в рекламу, приходят родители со стороны. И часть из них начинает очень быстро требовать непропорционально много внимания: дополнительные документы, специальные подтверждения, отдельный контроль, особые условия, бесконечные уточнения.

У нас многое из этого есть. Но мы не всегда будем это предоставлять по первому тревожному запросу. Почему? Потому что один такой родитель может потом добраться до вожатого, директора смены, начать раздвигать пол-лагеря, демотивировать сотрудников и испортить опыт не только своему ребёнку, но и остальным.

И здесь сервисный баланс виден особенно ярко.

Если один тревожный родитель получает слишком много внимания и управленческого ресурса, за это начинают платить другие дети, другие родители, сотрудники смены и качество всей программы.

Поэтому иногда отказ одному клиенту — это лучший сервис для остальных. Иногда не проданная путёвка сохраняет качество продукта лучше, чем проданная.

Для меня это и есть взрослая позиция собственника: защищать не только право клиента требовать, но и право системы оставаться здоровой.

9. Полезная идея сама по себе не работает

Дальше я хочу показать на простом примере, что полезная сервисная идея — это ещё не полезный результат.

Я коротко покажу два AI-кейса из нашей практики: “вежливого администратора” и аналитику звонков. И на их примере разберу простую мысль: недостаточно просто купить или настроить инструмент.

Например, если мы внедряем “вежливого администратора”, кажется, что это сразу повышает качество коммуникации. Но на практике возникает следующий вопрос: а что ещё должно появиться, чтобы этот инструмент реально заработал?

Нужна статистика использования, нужен контроль, нужна привычка команды, нужна проверка того, как именно этим пользуются, а не просто факт, что кнопка существует.

То же самое с аналитикой звонков. Да, система может подсветить проблемные разговоры. Но дальше что? Кто это читает? Кто даёт обратную связь? Кто меняет поведение? Кто отвечает за результат?

И здесь снова появляется сервисный баланс. Если мы внедрили красивый инструмент, но не обеспечили обучение, контроль, управленческое внимание и изменение привычек, то клиент, возможно, ничего не заметит, а команда и руководитель получают ещё одну нагрузку. Значит, баланс снова нарушен.

Покупка инструмента — это не конец проекта, а только начало расходов. И если вы не учли весь хвост внедрения, вы не усиливаете сервис. Вы просто создаёте новый перекус.

10. Как я предлагаю оценивать любую сервисную идею

В конце я дам простой рабочий фильтр для собственника. Не в формате теории, а в формате вопросов, через которые стоит прогонять любую сервисную инициативу до внедрения.

Первый вопрос: какой обмен мы сейчас улучшаем?

Не “делаем сервис лучше вообще”, а конкретно: родитель — школа, ребёнок — преподаватель, администратор — клиент, собственник — команда.

Второй вопрос: как это повлияет на сервисный баланс?

Кому станет лучше, а кто за это заплатит? Потому что в любой сервисной идее важно понимать не только, кому стало приятнее, но и за чей счёт это произошло.

Третий вопрос: что ещё должно появиться, чтобы идея реально заработала?

Регламент, обучение, CRM-доработка, статистика, контроль, время руководителя, новая привычка команды — это тоже часть цены.

Четвёртый вопрос: где здесь деньги?

Сервисная идея должна либо приносить деньги, либо экономить деньги, либо защищать систему. Если она не делает ни одного из трёх — это не стратегия, это декор.

Пятый вопрос: какого клиента это притянет и чему это клиента научит?

Потому что каждая сервисная идея не только улучшает опыт. Она ещё и формирует тип клиента, который к вам приходит.

Шестой вопрос: где наш стоп-кран?

Через какой срок и по каким признакам мы поймём, что идея не сработала, не окупилась или не внедрилась — и спокойно её остановим.

Для меня это и есть взрослая сервисная стратегия: не восхищаться идеей самой по себе, а смотреть, укрепляет ли она баланс и делает ли систему сильнее.

11. Финансовая логика: как понять, стоит ли в это вкладываться

Мне важно не оставить этот разговор в зоне “нравится — не нравится”. Я хочу отдельно сказать, что собственник должен пытаться переводить сервис в деньги.

Если вы вкладываетесь в новую сервисную функцию, важно понимать: это позволит поднять цену? Это повысит удержание? Это улучшит конверсию? Это снизит нагрузку на команду? Это сократит ошибки, конфликты, ручную работу? Это даст возврат старых клиентов? Это сэкономит время собственника?

Если этого не происходит, то, возможно, вы не усиливаете бизнес, а просто покупаете себе ощущение спокойствия или красоты.

И здесь опять помогает логика сервисного баланса.

Если идея улучшает впечатление клиента, но ничего не даёт в деньгах, при этом перегружает сотрудников и усложняет процессы, значит баланс нарушается уже не эмоционально, а финансово. А финансовый дисбаланс — это тоже дисбаланс, просто он обычно догоняет чуть позже.

Клиент может сказать: “Как классно у вас сделано”. Но вопрос собственника всегда должен быть следующим: это как влияет на цену, удержание, лояльность, нагрузку, выручку и маржу?

Потому что “вау” — это не денежная единица.

12. Итог: меньше сервиса иногда означает больше качества

В финале я хочу оставить аудитории очень простую мысль.

Хороший сервис — это не когда вы всем понравились. Хороший сервис — это когда нужным вам клиентам с вами хорошо, команде с вами можно работать, а бизнес от этого не беднеет.

Иногда меньше сервиса — это не экономия. Это зрелость.

Иногда отказ от лишнего сервиса — это не жёсткость, а способ сохранить здоровый баланс между всеми стейкхолдерами.

И если после конференции участники уедут не с пятью новыми хотелками, а с более трезвым взглядом на сервисную стратегию и на собственную систему, я буду считать, что выступление было полезным.
