



**УРОКИ ВЕДУЩИХ  
КОМПАНИЙ  
СФЕРЫ УСЛУГ**

Все компании относятся к сфере услуг в широком смысле слова, поскольку все они своими действиями создают некую ценность для потребителей. Авиакомпании, отели и бейсбольные команды считаются компаниями сферы услуг в узком смысле этого слова, ведь они формируют добавленную стоимость исключительно путем предоставления услуги. Производители товаров и розничные торговые сети – компании смешанного типа, так как ценность для потребителя образуется в результате определенного сочетания товара и услуги.

Miller SQA – производитель офисной мебели, который добился успеха в первую очередь благодаря высококачественному сервису. Без уникальной системы консультирования с потребителем и быстрой доставки продукции Miller SQA ничем бы не выделялся среди остальных. Но Miller SQA – не просто еще одна компания на рынке. Это инноватор с большими объемами продаж и постоянно растущей прибылью, полностью преобразовавший отрасль. «Производитель» Miller SQA завоевал свое место на рынке благодаря безупречному обслуживанию.

Практически все розничные сети формируют ценность своего рыночного предложения с помощью обслуживания. Обычно в учебниках супермаркеты называют «магазинами самообслуживания», несмотря на то, что ведущие сети супермаркетов Америки предлагают блестящее обслуживание. История Ukrop's демонстрирует значимость качества предоставляемой услуги. Без дружественной атмосферы, различных программ для потребителей, центров кулинарных идей, ресторанов, горячих линий и многого другого компания перестала бы быть такой привлекательной для потребителей. Сегодня, несмотря на самую жесткую конкуренцию за последние 60 лет, Ukrop's уверенно сохраняет лидирующие позиции. Залог успеха компании – умелое сочетание мерчандайзинга и сервиса.

Быть компанией сферы услуг означает продавать обещания. До тех пор пока услуга еще не предоставлена, это всего лишь обещание. Потребителям сложно оценить качество услуги до ее получения, так как она носит нематериальный характер. Им приходится покупать услугу до момента ее предоставления. Чтобы полететь с Midwest

Express, нужно приобрести билет. Чтобы остановиться в отеле Papet Valley, потребители должны зарегистрироваться и оплатить проживание. Им нужно поверить, что компания сдержит слово. Нет ничего важнее для компании сферы услуг, чем вселить уверенность в том, что она выполнит свои обещания; уверенность потребителя – самый ценный ресурс компании. Те фирмы, которые теряют его, утрачивают контроль над своим будущим.

Удержание успеха в сфере услуг – непростая задача, так как она требует поддержания уверенности потребителя. Поскольку компании сферы услуг в процессе создания потребительской ценности вынуждены полностью полагаться на своих людей, они особенно уязвимы. При расширении, привлечении новых сотрудников, предоставлении дополнительных услуг поддерживать высокое качество становится все сложнее. По мере того как компания становится взрослее, усложняет свою структуру, расширяет сферу деятельности, ей становится все труднее сохранять те качества, которые определяли ее особенность для сотрудников и потребителей. Волокита приходит на смену инициативности. Стремление отличиться сменяет былое желание работать на команду. Дружеские отношения становятся формальными. Снижение цен вытесняет инновативность. Инструкции и предписания заменяют умение вести за собой.

Чем больше компании полагаются на людей, тем сложнее задача удержания успеха. Заставить людей работать на высоком уровне изо дня в день – это не то, что выставить интенсивный режим на каком-то оборудовании. Когда продуктом является услуга, предоставляемая людьми, то их умения, знания, самоотдача и находчивость становятся главными факторами, влияющими на восприятие потребителей.

### **Фундаментальный вопрос**

Главная цель представленного в этой книге исследования – ответить на вопрос о том, как компаниям удастся поддерживать работу людей на таком высоком уровне для обеспечения своего превосходства? Как они сохраняют инициативность и обходительность, как они оберегают душу услуги? Как они борются с посредственнос-

тью и никогда не теряют своих лидерских позиций? Как они находят пути для усовершенствования? Как великие остаются великими?

Для ответа на эти вопросы я изучил 14 компаний. Я осознанно сформировал разнообразную выборку: профессиональная бейсбольная команда, авиакомпания, сеть ресторанов быстрого питания, фирмы, занимающиеся отельным бизнесом, производством офисной мебели, прокатом автомобилей, продажей постельных принадлежностей по телефону, розничной торговлей товарами для хранения, предоставляющие страховые, финансовые, лизинговые и туристические услуги.

Эти компании создают ценность для потребителя, предоставляя услуги, основанные на личной самоотдаче сотрудников; они завоевали доверие потребителей и добились прекрасных финансовых результатов. В сумме компании получали прибыль на протяжении 402 лет из 407 лет своего существования (нарастающим итогом). Средний возраст компаний на 1999 г. составляет 31 год.

Я тщательно изучил эти организации. Я побывал в каждой из них, проводил интервью, изучал вторичную информацию, лично пользовался услугами этих фирм. В целом я взял интервью более чем у 250 человек в 14 компаниях.

Это удивительно конкурентоспособные организации, готовые соревноваться с любым соперником по всему миру. Основная ценность данного исследования состоит в выборке исследуемых компаний. Базируясь на экономических расчетах, а также не в последнюю очередь благодаря счастливому случаю я выбрал блестящие компании. Изучая их в комплексе, я попытался ответить на вопрос о том, как великие компании остаются великими.

Мне удалось определить, описать и проиллюстрировать факторы успеха компаний сферы услуг. В первой главе определены девять факторов успеха (рис. 1.1), и в последующих главах детально раскрывается каждый из них. Самым интересным является то, что эти факторы одинаково объясняют успех таких разных организаций. Представленная модель полностью соответствует реалиям этих 14 компаний. Я уверен, что эта модель точно отображает компанию мирового класса. Я также уверен, что размер компании и перспектив-

ность развития отрасли не влияют на возможность достижения успеха<sup>1</sup>. Маленькая фирма в отмирающей отрасли может добиться высокого результата, в то время как крупная компания может обанкротиться в процветающем бизнесе.

Представленные компании дают урок того, что такое настоящий успех, как достичь и удержать его. Ниже приведены основные факторы стабильного успеха, которым они учат нас.

### **Ценностно-ориентированное лидерство**

Гуманные организационные ценности обеспечивают безупречность сотрудников. Стабильный успех требует прежде всего наличия человеческих ценностей в организации, которые управляют действиями и вдохновляют непосредственных исполнителей услуги, помогает им полностью раскрыть свой потенциал, питает их приверженностью и энергией, которой насыщается их жизнь как на рабочем месте, так в свободное от работы время. Идеалы, принципы и философия организации, в которой делают ставку на личностное развитие, способствуют раскрытию потенциала, росту и успеху сотрудника. Люди – главный ресурс для создания такого продукта, как услуга, которая по своей сути не может производиться без их участия; ценности, позволяющие людям полностью реализовать свой потенциал как личностей и как членов организационной общности, генерируют «силу продукта» для потребителей. Базовые ценности: безупречность, инновативность, удовольствие, командный дух, уважение, честность и социальная выгода – имеют огромное влияние как внутри, так и вне организации.

Сильный лидер – устойчивые ценности. Настоящие лидеры понимают, структурируют, обучают и укрепляют ценности организации. Они выделяют «смысл существования компании», определяют ее критерии успеха, придерживаются ценностей в повседневности, развивают лидерские способности других, отстаивают ценности в тяжелые времена, постоянно ставя новые задачи, прокладывая пути к сердцам сотрудников посредством заботы, вовлечения, создания возможностей, честности и вознаграждения.

Ценностно-ориентированное лидерство должно пронизывать компанию сверху донизу. Если лидерство исходит только от высше-

го руководства, оно не способно поддерживать базовые ценности, которые управляют сотрудниками и способствуют высшей степени их самоотдачи. Во всех компаниях (за исключением самых мелких) сотрудники подотчетны менеджерам среднего звена, а не высшему руководству. Вдохновленные лидеры незаменимы для процесса предоставления услуги. Великие компании сферы услуг максимально используют лидеров на всех уровнях организации.

Стабильность лидера – неизменность ценностей. Обеспечение стабильного успеха требует постоянного лидера. Неслучайно на момент издания этой книги большинством представленных компаний управляли их первоначальные генеральные директора. Ценности требуют доверия, а оно в свою очередь требует времени. Работа лидера никогда не заканчивается, это непрерывный процесс, длительное путешествие. Смена лидера может привести некую неопределенность в организацию, особенно когда новый лидер приходит извне. Поэтому для сохранения своих базовых ценностей компании используют принцип «продвижения изнутри». Ведь ценности лидеров-инсайдеров заранее известны.

Лидерство пробуждает другие факторы успеха. Ценностно-ориентированное лидерство порождает стабильный успех. Бесспорным является тот факт, что мощные ценности, которые лежат в основе личностных достижений, прокладывают путь к преобразующим корпоративным решениям. Ценности делают возможным одно и не разрешают другое. Безупречность, инновативность, удовольствие и социальная выгода определяют цели и мотивируют сотрудников для их достижения. Откуда компания получает эти ценности? Их приносят с собой лидеры, чувствующие личную ответственность за их существование и распространение в организации.

У великих компаний сферы услуг есть душа, которая определяет их стратегию и ежедневную деятельность. Душа компании, то есть система ценностей – это ее фундамент, ее внутренняя сущность. Загадочная сила человеческих ценностей и души компании достойна большего внимания. Успех организации исходит из ее ценностей и лидерского вдохновения. Это так просто и вместе с тем – сложно.

### **Концентрация стратегии**

Неизменность цели формирует потребительскую ценность. Четкая система ценностей определяет стратегию компании. Стабильный успех требует базовой стратегии (предназначения бизнеса), цель которой – фокусировать усилия компании, управлять принимаемыми решениями, усиливать человеческий дух, концентрировать исполнение. Ведущие компании определяют свой бизнес с помощью очень простых слов. Они знают, каким образом собираются создавать ценность для потребителя, знают свой «смысл существования» и остаются всегда на своем пути. Представленные компании разработали стратегии, соответствующие их базовым ценностям и удовлетворяющие запросы потребителей. Они делают все возможное для реализации этих стратегий, и потребители ощущают приверженность к ним.

Высокая цель – отличный стимул. Людям нужна цель, которая отображает систему ценностей и стимулирует их усилия. Значимая миссия жизненно важна для поддержания высокого уровня самоотдачи сотрудников. Четкая миссия дает руководство, ясная миссия со значимой целью еще и мотивирует. Special Expeditions существует для «вдохновленных путешественников». St. Paul Saints верит, что «смех – это здоровье». Midwest Express обеспечивает «лучшую заботу в воздухе». Container Store живет, предоставляя потребителям «больше времени и пространства». Эти компании во многом выигрывают благодаря своей стратегии, которая затрагивает чувства потребителей. Питер Сенж на конференции Drucker Foundation однажды сказал: «Миссия порождает страсть и терпение для длительного путешествия»<sup>2</sup>.

Концентрация стратегии стимулирует инновации. Эффективная стратегия включает в себя понимание того, что и как надо менять. Понять это помогает сам потребитель. Сфокусированная стратегия опирается на удовлетворение его устойчивой потребности. Базовая стратегия меняется крайне редко. В то же время поддерживающие субстратегии и исполнение – предложение рынку – находятся в постоянном движении, так как компания всегда ищет пути усовершенствования и превосходства над конкурентами. Сфокусированная стратегия – союзник инновации, поскольку она, будучи ориентирова-