

ВОПРОС:
БЕЗ ЧЕГО
НЕВОЗМОЖЕН
УСПЕХ СЕРВИСНОЙ
КОМПАНИИ?

ОТВЕТ:
БЕЗ РАЗДЕЛЕНИЯ
ЕЕ ЦЕННОСТЕЙ
ВСЕМ ПЕРСОНАЛОМ



Берри Леонард Л.
В поисках души сервиса/
Пер. с англ. – К.: Companion Group,
2007. – 304 с.

Фото С. Брежко «СБ».

ЭТА КНИГА появилась после того, как автор изучил опыт 14 американских компаний сферы услуг – лучших в своих сегментах. В предисловии к ней он признался, что долго не решался начинать столь тяжелый и длительный проект. Последним толчком стала статья Питера Друкера о семи главных событиях в его жизни, одно из которых – посещение оперы Джузеппе Верди «Фальстаф», последней работы великого композитора. Сначала Питер был потрясен услышанным, а потом узнал, что Верди написал эту оперу в возрасте 80 лет. Сам композитор объяснял свой поздний успех так: «Всю свою жизнь я стремился к совершенству. Оно всегда ускользало от меня. Я обязан был попытаться сделать это еще раз».

К чему привела попытка Л. Берри?

Книга наполнена примерами из практики компаний, которые автор комментирует и связывает с теорией качественного предоставления услуг. Причем главным компонентом системы предоставления услуг всех его респондентов были сотрудники.

С какими проблемами сталкивались эти компании? Одна из самых общих – соблюдение стандартов операционной деятельности в период бурного роста (мы ведь верим, что такой рост все еще возможен в Украине?). Компании, которые вовремя притормозили ради подтягивания хвостов, сумели сохранить свое положение на рынке. А те, что спохватывались, но с опозданием, вынуждены были даже менять название, поскольку потеря доверия покупателей оказалась непреодолимым препятствием для возобновления роста.

Практическое отсутствие физических отличий между предоставляемыми услугами разных компаний подталкивает менеджмент к использованию цены как маркетингового инструмента. При этом обычно прибегают к снижению цен, что может легко привести и к ухудшению качества услуг. Более того, забывают, что цена и ценность для потребителя имеют разное значение. Жертвуя качеством при понижении цены, компании тем самым не повышают, а снижают ценность услуги для потребителя. Тогда зачем идти на это? Низкие цены на одинаковые по содержанию услуги, наоборот, настораживают потребителя, а высокое качество зачастую привлекает его внимание. В этом случае, конечно, нужно донести до потребителя информацию о таком качестве.

Разумеется, из большинства примеров, которыми наполнена книга, трудно вывести универсальный алгоритм успеха или предохранения от неудач. Все это сработало в определенной компании в конкретной рыночной ситуации. Действительно, какая из авиакомпаний сейчас решится выпекать печенье на борту самолета для обретения фишки в своем меню (если просто кормят, то уже не все)? Но ценность этой истории в том, что она напоминает о необходимости пытаться найти отличие, придающее душевность сервису. Авиакомпания *Midwest Express* со своим печеньем была одной из двух, получавших в свое время прибыль на рынке. Но дело не только в этом. Сотрудник компании как-то предложил свой костюм пассажиру, багаж которого был утерян. Погрузчик багажа поднял с тележки и показал клетку с собачкой пассажирке, которая переживала за своего питомца, сидя у иллюминатора. Сотрудница службы работы с клиентами присматривала за девочкой, путешествовавшей без родителей, на протяжении трех часов, пока был задержан рейс. Поступать так работников не требовали инструкции, но подобные ценности исходили от руководителя компании и распространялись по всей организации. А сам он понимал, что каждый его сотрудник в течение дня принимает множество решений, прямо или косвенно влияющих на потребителей, тем самым укрепляя или ухудшая репутацию компании.

Л. Берри: «Быть компанией сферы услуг – означает продавать обещания. Покупателю приходится покупать услугу до момента ее предоставления. Поэтому для такой компании нет ничего важнее, чем вселить уверенность в том, что она выполнит свои обещания. Уверенность потребителя – самый ценный ресурс такой организации». О том, как обходились с этим ресурсом 14 лучших, написано в книге. Теперь ваша очередь обустроить свой.

© Companion Group