

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЛУЧШЕГО СЕРВИСА, ИЛИ УЧИМСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ



Прайс Б., Джаффе Д.
Лучший сервис — это отсутствие сервиса. Как избавить клиента от необходимости в обслуживании и сэкономить деньги компании. — Альпина Паблишерз, Юрайт, 2010. — 366 с. ISBN 978-5-9614-1297-0

Специалисты, позиционирующие себя в качестве экспертов в области сервиса в самых различных отраслях, не раз задавались вопросом о том, что такое сервис. Многие из них придерживаются того, что сервис — это деятельность, реализуемая в сфере услуг (Ж.А. Романович и С.Л. Калачев). Другие описывают сервис как послепродажное обслуживание, обеспечивающее функционирование реализованных потребительских товаров или промышленного оборудования (В.В. Кулибанова). Третьи понимают под сервисом качество, культуру и скорость обслуживания (Дж. Шоул). Четвертые считают сервис дополнительным элементом продукта (товара или услуги), увеличивающим его потребительскую ценность (А.Л. Разумовская и В.М. Янченко).

Итак, мнений много, но все они объединены общей идеей важности сервиса. Без него нет хорошего продукта, поскольку сервис увеличивает его потребительскую ценность. Если отсутствует сервис, отражающий качество и культуру обслуживания, то не может быть удовлетворен клиент, поэтому можно утверждать, что качественный сервис определяет лояльность клиента. В этой связи весьма настораживающе выглядит название книги Билла Прайса и Дэвида Джаффе, вышедшей в свет в 2010 г. в издательствах «Альпина Паблишерз» и «Юрайт»: «Лучший сервис — это отсутствие сервиса. Как избавить клиента от необходимости в обслуживании и сэкономить деньги компании». Название вызывает ряд вопросов. Это неудачный перевод очередной западной новинки или, напротив, удачный коммуникационный ход, привлекающий внимание броской и парадоксальной



Христофорова Ирина Владимировна — д. э. н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга Института сервиса (филиал ФГОУ ВПО «РГУТиС»), член Гильдии Маркетологов. Сфера научных интересов — маркетинг услуг (г. Москва)

формулировкой? Или оно отражает оригинальное видение авторов, имеющее под собой реальную основу, или непонимание сути сервиса? Прочитав книгу, я не только смогла ответить на возникшие вопросы, но и убедилась в том, что в известном мне перечне публикаций о сервисе она может рассматриваться как исключительно практически направленная. По сути, издание является инструментом специалиста по сервису, который он должен держать под рукой, выстраивая свою ежедневную работу. Нельзя утверждать, что книга легко читается, да она и не должна быть простой для восприятия, поскольку подразумевает вдумчивый разбор каждого раздела. В ней изложены практические рекомендации о том, как сделать сервис клиенто-ориентированным (к сожалению, во многих компаниях он таковым не является) и эффективным.

Авторы книги постепенно, по спирали, проводят нас по пути формирования стратегии эффективного сервиса, вновь и вновь повторяя основные положения, сформулированные в виде семи принципов. Порой этот спиралевидный путь даже несколько утомляет: одни и те же положения упоминаются во введении к книге, в содержании, в названиях глав, и, естественно, в каждой главе читатель вновь возвращается к одному из принципов, уже подробно останавливаясь на раскрытии его сущности.

Пройдя по этому пути, я поняла, что такое повторение — это грамотный методический ход авторов. Принципа «Повторение — мать учения» никто не отменял. Читатель должен не только понять то, что хотят донести до него авторы, но и принять, запомнить и уметь использовать в своей практической деятельности.

Итак, о каких принципах говорят Б. Прайс и Д. Джаффе? Постараемся отразить их основную суть.

1. Необходимо снижать потребность клиентов в обращениях с претензиями, вызванными просчетами в собственной работе: «Терпение клиентов иссякло, они не хотят иметь никаких дел с организацией, которая снова и снова совершает ошибки».

2. Необходимо создать эффективную систему самообслуживания, которая позволит клиенту самостоятельно решать возникающие проблемы: «Самообслуживание — вот что главное, важны не только качество, сервис и быстрое реагирование, клиент должен управлять процессом».

3. Следует действовать на опережение, не дожидаясь претензий клиента, а заранее предупреждая его о возможных нюансах: «Не только стремитесь к снижению возможных рисков, но и обязательно предупреждайте клиентов об угрозах их возникновения».

4. Необходимо сделать все, чтобы вступление клиента в контакт с компанией было максимально простым, не стоит пытаться избегать подобных контактов: «Клиент — это глаза и уши компании, источник чрезвычайно важной информации. Создавайте каналы поступления этой информации».

5. Следует распределить ответственность за взаимодействие с клиентом по всей компании, вместо того чтобы обвинять во всех проблемах сервисный отдел или отдел по работе с клиентами: «Определите, кто несет ответственность за сбой в работе с клиентами, выявив их первопричины. Наказывайте истинных виновных в том, что клиент не удовлетворен».

6. Важно научиться слушать клиента, делать выводы, принимать решения и устранять проблемы: «Если вы по-настоящему близки с вашими клиентами и хотите узнать, что они думают о компании, то это не составит труда, главное — используйте их мнение в своей работе для ее совершенствования».

7. Необходимо обеспечить клиентам безупречный сервис: «Добивайтесь восхищения, предоставляя клиентам идеальное обслуживание».

Описывая процесс создания книги, авторы пишут, что для формулировки ключевых принципов потребовался опыт их коллег, в частности Т. Питера и Р. Уотермана, авторов книги «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки», основная идея которой заключается в том, что нужно быть «ближе к клиентам». Кроме того, Б. Прайс и Д. Джаффе используют примеры

успешного сервиса ведущих компаний мира, которые они обобщили на основе собственного опыта и многолетних наблюдений.

Оценивая содержание труда Б. Прайса и Р. Джаффе, следует отметить, что структура каждой главы выстроена методически безупречно. Почти в каждой из них авторы стараются привести примеры не только из деятельности предприятий и организаций различных отраслей сферы услуг (банковской, страховой, розничной торговли, общественного питания, пассажирских авиаперевозок, здравоохранения и пр.), но и из опыта работы промышленных компаний, политических партий, государственных структур. Затем они перечисляют основные ошибки и приводят примеры успешной организации сервиса различными фирмами и организациями. Примечателен факт, что при описании негативных случаев авторы ограничиваются только обозначением сферы деятельности компании, а в успешных примерах они подробно описывают деятельность фирм, которые добились хороших результатов. Согласитесь, это отличный PR для успешных компаний, создающий основу для использования принципов бенчмаркинга.

Первая глава «Снижайте потребность в сервисе вместо того, чтобы пытаться удовлетворить ее» нацелена на то, чтобы раскрыть актуальность поднятой темы. В ней авторы перечисляют основные проблемы клиентского сервиса, пытаются выявить причины их возникновения и, предлагая пути их решения, формулируют свои принципы.

Все последующие главы построены по единой схеме. В названии главы отражен описываемый принцип. Вначале авторы его подробно раскрывают и обосновывают необходимость его реализации.

Затем приводятся примеры (напрямую не связанные со сферой обслуживания), которые наводят на определенные размышления, помогающие осмыслить возможность использования описанных подходов предприятиями сферы услуг. Далее идут два раздела: первый — примеры плохого сервиса, второй — примеры хорошего сервиса. В конце практически каждой главы содержатся авторские рекомендации методического характера: в них пошагово описаны действия сервисной компании по выполнению функций, позволяющих реализовать заявленный в названии главы принцип. В рекомендациях также приводятся оригинальные матрицы для анализа, классификации различных изучаемых факторов, процессов или используемых механизмов, имеющих прикладной характер и полезных для применения на практике. В заключение каждой главы подведены итоги и описаны преимущества, которые может получить компания, следуя тому или иному принципу. Также здесь приведены перечни вопросов, заинтересованный читатель может ответить на них и оценить, насколько в его компании реализуется описанный в главе принцип.

В приложении опубликованы опросник для тестирования уровня сервиса, таблица, необходимая для подсчета результата, и шкала, позволяющая подвести итоги.

В конце своего труда Билл Прайс и Дэвид Джаффе призывают читателей отказаться от старых методов, избавиться от показателей, не отражающих реальное положение дел в сфере сервиса, и следовать предложенным принципам и описанным методикам, чтобы добиться успеха в своем бизнесе.