

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ АККОРД В ВАШЕМ ПРОИЗВЕДЕНИИ, ИЛИ ПОЧЕМУ ВПЕЧАТЛЕНИЕ НА ЗАВЕРШАЮЩЕМ ЭТАПЕ ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ УСПЕХ СЕРВИСА



Крам Т. Вишенка на вашем торте. Сервис, который понравится вашим клиентам / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2012. — 256 с.; ил. ISBN 978-5-459-01016-9

По роду деятельности мне часто приходится знакомиться с публикациями отечественных и зарубежных авторов, посвященных науке о сервисе, обслуживании и удержании клиентов. Хочу сразу отметить, что книга Тони Крама «Вишенка на вашем торте. Сервис, который понравится вашим клиентам» — новинка 2012 г., вышедшая в издательстве «Питер», произвела на меня самое приятное впечатление. Это бестселлер, увлекательный от первой до последней строки. Книга написана понятным живым языком, изобилует многочисленными цитатами и примерами.

Среди цитируемых авторов есть хорошо известные в России, чьи фамилии на слуху у специалистов сферы услуг, — Кано, Берри, Гроув, Зейтхамль, Битнер, а также новые, чьи работы и результаты исследований опубликованы за рубежом совсем недавно. Используемые автором примеры деятельности компаний из самых разных отраслей сервиса, таких как финансы, торговля, транспорт, туризм, медицина, общественное питание и другие, удачно иллюстрируют сформулированные им основные положения. Приведенная статистика весьма актуальна: она отражает положение в сфере сервиса до и после пика последнего мирового кризиса. Опыт зарубежных компаний является современным и оригинальным, кое-что из него вполне может быть позаимствовано отечественными организациями.

Статистика, иллюстрирующая развитие сферы услуг в разных странах (по 2009 г.), показывает тенденции, характерные не только для Соединенных Штатов Америки и Соединенного Королевства (доля услуг в ВВП этих государств составляет



Христофорова Ирина Владимировна — д. э. н., профессор кафедры экономики Королёвского института управления, экономики и социологии, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Института сервиса (филиал РГУТиС), член Гильдии Маркетологов (г. Москва)

80 и 74% соответственно), но и для таких динамично развивающихся стран, как Индия и Китай. Следует отметить, что первые два государства эксперты относят к категории постиндустриальных, сервисных, объясняя это тем, что их производство вывезено в страны третьего мира с относительно дешевой рабочей силой. Автор убедительно продемонстрировал, что в Индии и Китае сфера услуг тоже активно развивается. В настоящее время доля услуг в ВВП Индии уже составляет 52%. Заметно растет этот показатель и в Китае: с 33% в 2004 г. он увеличился до 42% в 2008 г.

Импонирует глубокое знание автором основных канонов сервисного маркетинга и менеджмента. В первой части книги под названием «Про-лог», состоящей из двух разделов («Сервиса больше, а удовольствия меньше — таков контекст сервиса» и «Как сделать выгодное предложение — внутренние факторы»), ненавязчиво рассказывается о специфике услуг как продукта и особенностях маркетингового комплекса в сфере услуг, о характерных проявлениях качества и необходимости особого подхода к коммуникациям, о невероятной значимости персонала и важности внутреннего маркетинга, а также о прочих тонкостях организации деятельности сервисных предприятий.

Понимая многогранность сервисных отраслей, автор подчеркивает неуместность формулировки универсальных рекомендаций. «Чрезмерные обобщения могут быть опасными», — утверждает Т. Крам. При этом он предлагает свою классификацию услуг.

1. *Массовые услуги*, которые оказывают авиакомпании, банки, отели, магазины, железные дороги. Для этой категории услуг характерны высокий оборот, контакт с клиентами, осуществляемый на среднем / ниже среднего уровне, наличие стандартов обслуживания, невысокая свобода действий персонала.

2. *Услуги, предоставляемые населению больницами, туристическими агентствами, ремонтными мастерскими*. Такого рода услуги отличаются индивидуальным характером, контактом

с потребителями, осуществляемым на среднем уровне, относительной свободой в действиях персонала.

3. *Частные профессиональные услуги, предоставляемые врачами, юристами, экономистами, архитекторами*. Подобным услугам свойственны низкий оборот, частый контакт с клиентами, высокая специализация услуг и неременный учет индивидуальных потребностей клиентуры, большая свобода действий персонала.

Подобная классификация вызывает некоторые возражения.

Во-первых, представляется не вполне логичным выделение услуг «больниц» и «врачей» в разные группы. Скорее всего, необходимо пояснить характер обслуживания, например: стандартные услуги государственных медицинских учреждений и индивидуальное обслуживание в частных клиниках. Кроме того, с массовыми и частными профессиональными услугами все ясно, а сектор «Услуги, предоставляемые населению» (в оригинале «Организации обслуживания населения») представляется несколько размытым. Возможно, подобная неточность является результатом не вполне корректного перевода первоисточника на русский язык.

Во-вторых, на сегодняшний день учеными и специалистами предложено множество разных вариантов классификации услуг и сервисных отраслей. Вариант Т. Крама лишь частично отражает это многообразие. Тем не менее авторский подход позволяет решить важную задачу — облегчить возможность обобщения рекомендаций для разных предприятий сферы услуг. В дальнейшем в каждом разделе книги автор дает свои рекомендации, указывая на их специфику применительно к услугам каждого из выделенных секторов.

Не только разделы первой части, но и вся книга в целом буквально пронизана идеями разных специалистов, накопленными за период развития науки о сервисе, которые должны составлять основу любого исследования, ставящего целью обобщить опыт работы в данной сфере. Это служит базисом для основной идеи автора, изложенной во второй,

ключевой части книги под названием «Действия». Речь идет о необходимости произвести на клиента неизгладимое впечатление на завершающей стадии его обслуживания. Свою идею Т. Крам весьма удачно визуализирует с помощью символов: вишенки на вершине торта, заключительной ноты в музыкальном произведении, последнего мазка в живописном шедевре.

Для реализации указанной идеи нужно заранее спланировать и смоделировать весь процесс обслуживания так, чтобы степень удовлетворенности клиента постоянно нарастала. Ему должно быть хорошо в начале и великолепно в конце, утверждает автор, и ни в коем случае не наоборот. Только тогда сервисная компания сможет рассчитывать на продолжительные отношения с клиентами.

Автор рекомендует измерять удовлетворенность клиентов, стремясь контролировать испытываемые ими чувства. Он предлагает делать это с помощью построения кривой удовлетворенности, зависящей от ощущений клиента в ходе получения услуг и времени обслуживания. Эта кривая должна отражать восприятие процесса обслуживания клиентом на разных его стадиях: предварительные ощущения, первые впечатления, создание атмосферы доверия, проверка в реальных условиях, обеспечение индивидуального подхода, решение проблемных ситуаций, внедрение инноваций и, наконец, последний штрих — завершение. Анализ этих этапов положен в основу второй части книги, разделы которой имеют соответствующие названия. В каждом разделе описываются определенные *действия, осуществляемые* на выделенных этапах, именно они и формируют кривую удовлетворенности услугой.

В рамках рецензии нет возможности детально охарактеризовать разделы, поэтому далее остановлюсь лишь на основных моментах, которые вызывают наибольший интерес.

«Действие 1. Предварительные ощущения — как ими управлять». Рекомендации по управлению удовлетворенностью клиентов на предварительном этапе включают описание трех видов коммуникации с потенциальным

потребителем услуг: с помощью прямой рекламы и рекламных материалов; публикации в СМИ обзоров, мнений; устных советов или молвы. При этом автор отмечает, что последние два вида коммуникации пользуются большим доверием со стороны клиентов.

«Действие 2. Хорошее начало — первые впечатления». У сервисной компании есть одна-единственная возможность произвести на клиента хорошее впечатление в самом начале процесса обслуживания, утверждает автор и в подтверждение мимолетности такой возможности констатирует: на веб-сайте это всего лишь три секунды, в магазине — одна минута, в профессиональных услугах — первый час контакта. Если обобщить, то указанная возможность возникает лишь в первые четыре минуты любого контакта, которые называют *пробой*. Чтобы проба была успешной, необходимо грамотно выстроить такие составляющие коммуникации, как материальные свидетельства, сигналы, создающие общее восприятие, приветствие клиента сотрудниками и правильное формирование нужных ожиданий. Рекомендации, представленные в этом разделе, вполне могут стать основой обучающего семинара для персонала любой сервисной компании. При этом, как подчеркивает автор, вводный инструктаж необходим не только для сотрудников, но и для клиентов.

«Действие 3. Стремление к позитиву — создание атмосферы доверия». Таково важнейшее условие качественного обслуживания. В этом разделе автор приводит интересные данные нейроэкономической теории, согласно которой люди испытывают потребность доверять друг другу на биологическом уровне, и подтверждает это фактами, доказывающими, что, доверяя своим клиентам, используя различные приемы по созданию соответствующей атмосферы (в книге они тоже описаны), сохраняя клиентуру, компании увеличивают свою прибыль.

«Действие 4. Очереди и плохие новости — проверка реальных возможностей». Кривая удовлетворенности обслуживанием не всегда

неуклонно идет вверх. Некоторые факторы существенно ухудшают впечатление клиента от обслуживания. На очередном этапе кривой он сталкивается с негативными ситуациями. Речь идет об очередях и о новостях, связанных с теми или иными сбоями в обслуживании (заболел мастер, не доставлены вовремя необходимые материалы и пр.) или особенностями самих услуг (лечение вызовет болезненные ощущения, ремонт потребует временного отказа от эксплуатации техники и т.п.). Поскольку избежать таких ситуаций не всегда возможно, нужно уметь правильно управлять ими. Автор предлагает способы снижения остроты негативных проявлений в обслуживании и методы влияния на восприятие клиентом стоимости, качества и сроков исполнения услуг.

«Действие 5. Нечто индивидуальное: как внушить клиенту мысль, что он для вас важен». Каждый человек индивидуален — это заложено на генном уровне. Возможно, именно поэтому особое отношение к клиенту, подчеркивающее его индивидуальность, является сигналом, на который реагирует каждый без исключения. Эффект при этом потрясающий, утверждает автор и предлагает способы, применение которых предприятиями сферы услуг позволит клиенту ощутить собственную индивидуальность и значимость.

«Действие 6. Я могу решить проблему — как исправить ситуацию». Итак, кривая удовлетворенности обслуживанием должна постоянно стремиться вверх, но если сбоев в процессе предоставления услуг не избежать, то нужно заранее предупредить клиента о возможных проблемах, а в случае их возникновения как можно скорее начать исправлять ситуацию, предварительно извинившись перед ним.

По мнению ряда экспертов, существует так называемый *парадокс сервиса*, который заключается в том, что качественное и своевременное исправление оплошности, решение проблемы, вызванной форс-мажорными обстоятельствами, может даже усилить положительное впечатление клиента об обслуживании, свидетельствуя о профессионализме работы сервисной компании.

В книге приведен удачный пример о потерпевшем крушение авиалайнере и комплексном подходе авиакомпании к решению возникших у пассажиров проблем.

Интересны и предложения автора, сформулированные на основе *теории справедливости*, позволяющей путем выделения основных элементов (восстановленной справедливости, процессуальной справедливости, интерактивной справедливости) выбрать наиболее эффективное решение проблем клиента.

«Действие 7. Будьте впереди — инновации в сервисе». Этот раздел тоже вызывает особый интерес. Правда, вопреки ожиданиям автор не остановился на описании возможных инноваций в сфере услуг, их типологии и прочих методологических нюансах, а ограничился описанием нововведений в ассортименте услуг и формах их оказания. Однако при этом он достаточно убедительно показал, насколько высоко значение нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность компаний в условиях усиливающейся борьбы за клиента. Не найдя в описании возможных путей реализации инноваций (самообслуживания, доставки, предварительной регистрации, комплексности и попытки «овеществить» услуги за счет коммуникационной составляющей), я тем не менее была весьма удовлетворена информацией об источниках идей, позволяющих их внедрить. Среди таковых автор выделяет жалобы клиентов, мнения поставщиков и сотрудников, опыт других стран и примеры из иных областей деятельности.

«Действие 8. Как сделать так, чтобы клиент и дальше хотел иметь с вами дело, — последний штрих». Этот раздел — квинтэссенция книги Т. Крама. Именно в нем автор, обращаясь к модели Нориаки Кано и теории бихевиоризма, доказывает необходимость «сильного финала» и вновь предлагает целый комплекс рекомендаций по его обеспечению, а также алгоритм их реализации на практике. Если хотите узнать подробности, обратитесь к первоисточнику. Знакомство с этой книгой будет полезно не только студентам и преподавателям, но и практикам, работникам

отраслей сервиса. Причем, основываясь на описанной автором *пирамиде инфраструктуры сервиса*, включающей пять основных уровней — *рабочее место, людей, навыки, команду, руководителей*, осмелюсь утверждать, что книга Т. Крама полезна не только для обслуживающего персонала, непосредственно находящегося в контакте с клиентами, но и для работников бэк-офисов, а также для руководителей предприятий сферы услуг.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что введение книги автор назвал «Крещендо». Тем, кто знаком с музыкальной грамотой, понятно, о чем

идет речь. Это означает, что звук в мелодии будет нарастать по мере исполнения и в завершении достигнет своего апогея. Автор добился своего — восприятие книги повторило предложенную им модель, до самого окончания повествования ему удастся удерживать внимание читателя. В последнем разделе сделаны ключевые выводы и предложен красивый «Финал» — так названо автором краткое, но содержательное заключение, призывающее формировать у клиентов приятные воспоминания об обслуживании путем обеспечения «грандиозного финала».