

ТЕМА 4.1. ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В СФЕРІ ПОСЛУГ

4.1.1. Характеристика послуг

Послуга – це будь-який захід або вигода, яку одна сторона пропонує іншій, вона може бути матеріально-невідчутною і не приводить до заволодіння чим-небудь.

Послуги мають чотири основні властивості, що відрізняють їх від товарів:

- 1) невідчутність послуг – неможливо транспортувати, зберігати, упаковувати або вивчати до покупки (наприклад, не можна побачити, почути, поторкати зміну стану свого здоров'я до початку відпочинку і після);
- 2) незберігаємість – їх не можна зберігати з метою подальшої реалізації, і, якщо робота не виконана, то час втрачений;
- 3) невіддільність від джерела; багато видів послуг мають цю властивість, наприклад, якщо ви хочете лікуватися, то потрібно спілкуватися з лікарем;
- 4) нестабільність якості – обумовлена тим, що багато видів послуг не автоматизовано.

Послуги класифікують за різними ознаками.

Послуги важливо розрізнити за мотивами їх придбання. Наприклад, мотиви можуть бути особистими чи діловими.

Їх розрізняють за відчутністю. В цілому, чим менше виражена ця ознака, тим менше маркетинг таких послуг нагадує маркетинг товарів. Матеріальні послуги пов'язані з товаром в його матеріальному вигляді, тоді як нематеріальні послуги не пов'язані з товаром. Для нематеріальних послуг діяльність може оцінюватися тільки після їх виконання, при цьому важко підтримувати постійний рівень обслуговування. Матеріальні послуги, наприклад оренда й експлуатація товарів, пов'язані з реальним об'єктом і мають відчутніший характер, тому їх маркетинг може бути схожий з маркетингом товарів.

Послуги можуть надавати люди з різним рівнем кваліфікації. Щодо послуг, що вимагають високої кваліфікації, споживачі проявляють велику вимогливість під час вибору. З цієї причини фахівці часто добиваються лояльності споживачів. Споживач послуг, які не вимагають високої кваліфікації, менш розбірливий.

Послуги розрізняються за ступенем механізації та автоматизації. Наприклад, автоматизоване і ручне миття машин чи автоматизовані банківські послуги та послуги, що надаються касирами. Роль людської праці істотно зростає, якщо задіяний висококваліфікований персонал або послуги надаються вдома чи на робочому місці споживача. Деякі трудомісткі послуги можуть виконувати самі споживачі, наприклад, ремонт помешкання.

Багато послуг характеризуються високими витратами і низькою надійністю. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є індустріалізація послуг з використанням твердих, м'яких і гібридних технологій.

Тверді технології пов'язані з повною заміною людей устаткуванням, наприклад, використання електронних систем підтвердження кредиту замість ручної перевірки кредитоспроможності співробітником банку. Ці технології неможливо застосувати там, де потрібна висока кваліфікація і особистий контакт, наприклад, під час надання консультаційних, медичних, юридичних послуг тощо.

М'які технології замінюють індивідуальні послуги заздалегідь запланованими комплексами. Наприклад, багато туристичних фірм планують і заздалегідь готують подорожі. Це дозволяє стандартизувати переїзди, розміщення та огляд визначних пам'яток.

Гібридні технології поєднують тверді та м'які технології. Прикладами цього є маршрутні технології автосервісу, що автоматизують прості процеси, наприклад миття, а складніші процеси, наприклад, діагностику технічного стану, планують в потоках, що проходять за кількома типовими маршрутами.

4.1.2. Сервісний бізнес і внутрішнє обслуговування в операційному менеджменті

Існує два різних погляди операційного менеджменту на напрями діяльності в сфері послуг.

1. *Сервісний бізнес* є сферою діяльності, основна мета якої – надання клієнтам конкретної послуги або набору послуг під час взаємодії з ними і найчастіше за їх особистої участі. Як приклад можна назвати такі усім знайомі сервісні підприємства, як банки, авіалінії, лікарні, юридичні фірми, магазини роздрібною торгівлі і ресторани тощо. В сервісному бізнесі можливо виділити два типи обслуговування: обслуговування в середовищі сервісного підприємства (Facilities-Based Services) і обслуговування у середовищі клієнта (Field-Based Services). У першому випадку для одержання якої-небудь послуги клієнт повинен прибути у визначене місце, а в другому – надання і споживання послуги відбувається в середовищі клієнта (наприклад, прибирання вдома або ремонтні роботи в його квартирі).

2. *Внутрішнє обслуговування* – це процес надання всім підрозділам і службам організації послуг, необхідних для підтримання життєдіяльності самої організації. Послуги такого роду поєднують такі функції, як обробка даних, бухгалтерський облік, інженерні розробки та технічне обслуговування. Клієнтами в даному випадку є різні відділи в межах однієї організаційної структури, що потребують цих послуг. Непоодинокі ситуації, коли підрозділ, що надає внутрішні послуги, починає вести маркетингову діяльність за межами материнської організації і стає автономним сервісним підприємством.

Філософія обслуговування графічно представлена у сервісному трикутнику на рис. 4.1.

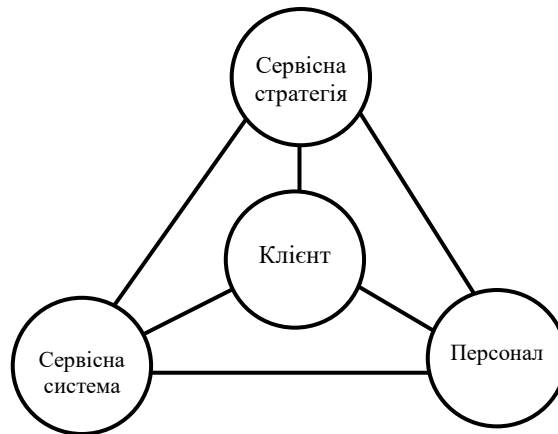


Рис. 4.1. Сервісний трикутник

Як видно з рис. 4.1, у центрі всіх інших елементів сервісної стратегії, систем і обслуговуючого персоналу знаходиться клієнт. Отже, якщо розглядати обслуговування таким чином, підтверджується загальновідома істина, що сервісна організація існує для того, щоб обслуговувати клієнта, а системи й обслуговуючий персонал – для того, щоб забезпечувати процес надання послуг. У кінцевому рахунку клієнт одержує послугу в такому виді, у якому її визначає керівництво підприємства. Іншими словами, те, як управлінський персонал керує своїми службовцями, повною мірою характеризує обслуговування клієнтів. Якщо працівники добре підготовлені та мають вагомні стимули працювати якомога ефективніше, вони обслуговують клієнтів чемно, уважно і якісно.

Роль операцій у сервісному трикутнику першорядна. Вони визначають структуру сервісних систем (процедури, устаткування, приміщення) і управління роботою обслуговуючого персоналу, що є типовим для переважної більшості великих сервісних підприємств.

4.1.3. Операційна класифікація послуг

Сервісні організації класифікуються за типом наданих ними послуг (фінансові, медичні, транспортні тощо). Розподіл на такі групи зручний для економічних розрахунків, але для операційного менеджменту він не придатний, оскільки безпосередньо не характеризує процес обслуговування.

Термін контакту зі споживачем послуги вказує на фізичну присутність клієнта в системі, а надання послуги – робочий процес, що відбувається під час надання послуги. Ступінь контакту в даному випадку можна в загальному вигляді визначити як відсоткове співвідношення часу перебування клієнта в сервісній системі, до загального часу, що займає весь процес його обслуговування. Чим більша тривалість контакту сервісної системи зі споживачем послуги, тим вищий ступінь взаємодії між ними.

Грунтуючись на цій концепції, можна зробити висновок, що сервісними системами з високим ступенем контакту з клієнтом (High Degree Of Customer Contact) управляти набагато складніше і, крім того, їх значно важче

раціоналізувати, ніж системи з низьким ступенем контакту з клієнтом (Low Degree Of Customer Contact). У системах першого типу клієнт (оскільки він бере участь у самому процесі надання послуги) досить сильно впливає на тривалість обслуговування, склад послуги і на її реальну або очікувану якість.

4.1.4. Проектування сервісних організацій

Під час проектування сервісних організацій необхідно пам'ятати про одну рису послуг: створити запас послуг неможливо. На відміну від виробничої сфери, в якій можна в період спаду попиту накопичувати запаси продукції для збуту її в періоди максимального попиту та в такий спосіб зберігати відносно стабільний рівень зайнятості та завантаження виробничих потужностей. У сфері послуг необхідно задовольняти попит у момент його виникнення. В зв'язку з цим критерій пропускної здатності в обслуговуванні стає показником першорядної важливості. Таким чином, одним із найважливіших питань під час проектування сервісного підприємства є: «Яка повинна бути пропускна здатність (потужність)?» Надлишкова потужність призводить до зайвих витрат, а недостатньо висока – до втрати клієнтів. У такій ситуації варто звертатись до прийомів маркетингу (цінова політика, засоби взаємодії з клієнтами тощо).

Вагомим математичним інструментом для аналізу багатьох найбільш частих сервісних ситуацій є моделі черг. Ці моделі дозволяють більш точно відповісти на такі питання: скільки операторів повинно працювати в залі банку або скільки телефонних ліній варто мати в торговельному підприємстві типу «замовлення-поштою». Моделі черг легко створюються за допомогою електронних таблиць.

Існує багато важливих факторів, що відрізняють процес проектування і розроблення послуг від розроблення продукції.

По-перше, в даному випадку процес і продукт повинні розроблятися одночасно, оскільки в сфері обслуговування процес є продуктом.

По-друге, хоча устаткування і програмне забезпечення, створюване для підтримання проектування сервісної сфери, можна захистити патентами й авторськими правами, в самому процесі обслуговування відсутній юридичний захист, традиційно доступний в сфері виробництва товарів.

По-третє, пакет послуг, на відміну від пакета товарів, що піддається точному визначенню, містить тільки основний результат процесу розробки та не має якісних показників.

По-четверте, багато елементів пакета послуг найчастіше визначаються рівнем підготовки, яку службовці проходять перед тим, як вони фактично стають частиною сервісної організації. Особливо це стосується так званих професійних сервісних організацій, таких як юридичні компанії та лікарні, для наймання в які необхідно пройти сертифікацію або мати відповідний рівень фахової освіти.

По-п'яте, багато сервісних підприємств здатні радикально змінити пропозицію своїх послуг практично за один день. Такий ступінь гнучкості

мають, наприклад, так звані традиційні сервісні організації: перукарні, магазини роздрібною торгівлі і ресторани.

4.1.5. Сервісна спрямованість

Для формування сервісної стратегії необхідно обрати операційну спрямованість, тобто визначити пріоритети, на основі яких фірма буде конкурувати на ринку. Ці пріоритети включають:

- 1) уважне і ввічливе ставлення до клієнтів;
- 2) високу швидкість і зручність надання послуг;
- 3) ціну послуги (відповідність рівня цін вимогам цільових споживачів);
- 4) розмаїття послуг (ґрунтується на філософії «купи все за один раз»);
- 5) якість матеріалів, що використовуються під час надання послуг: наприклад – виготовлення окулярів у присутності клієнта або складання чіткого та зрозумілого страхового поліса;

б) унікальні навички, що формують рівень пропозиції послуг, такі як розробка стилів зачісок, проведення операції на головному мозку, уроки гри на піаніно тощо.

4.1.6. Структуризація сервісних контактів: сервіс-системна матриця

Сервісні контакти можуть проявлятися різними способами. Шість з них, що зустрічаються частіше інших, наведені в сервіс системній матриці (Service System Design Matrix) на рис. 4.2.

У верхній частині матриці показаний ступінь контакту «клієнт – канал обслуговування»:

– захищене ядро, тобто система, що припускає фізичне відокремлення процесу обслуговування від клієнта;

– проникаюча система, у яку клієнт може мати доступ, подзвонивши по телефону або за допомогою особистого контакту;

– реагуюча система, що характеризується присутністю клієнта і негайною реакцією на його потреби.

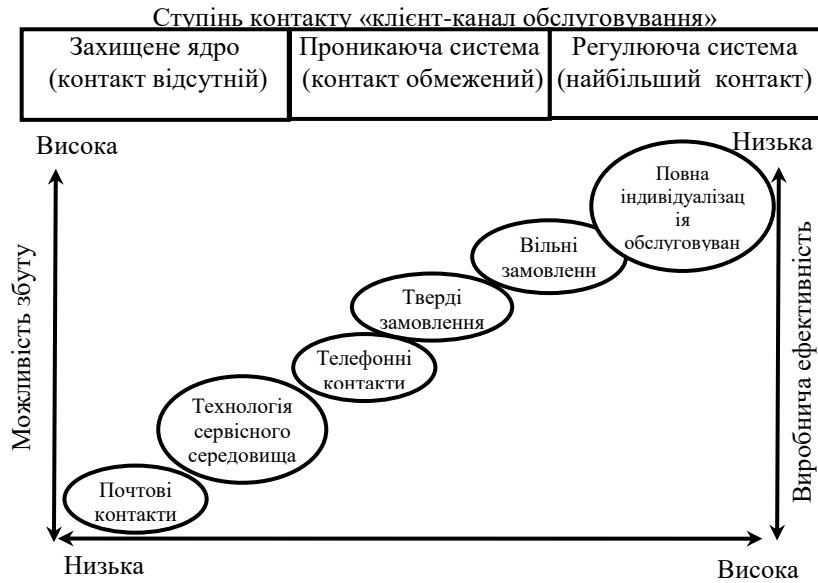


Рис. 4.2. Сервіс-системна матриця

В лівій частині матриці знаходиться шкала, що вказує на можливості збуту послуг, причому збут тим вищий, чим тісніший контакт із клієнтом.

У правій частині наведена шкала виробничої ефективності – чим більший вплив чинить клієнт на сервісну операцію, тим нижча ефективність обслуговування.

Всередині матриці перераховані основні способи контактування клієнта із сервісною системою.

Як уже відзначалося, по мірі підвищення ступеня контакту клієнта і системи (а отже, і його впливу) продуктивність обслуговування знижується. Однак цей недолік компенсується тим, що особистий контакт забезпечує великі можливості збуту, завдяки яким компанія має додаткові продажі. І навпаки, за низького ступеня контакту, наприклад, під час поштового зв'язку системи з клієнтом, система працює більш ефективно, оскільки клієнт не здатний вплинути на систему (або навіть порушити її). Однак при цьому способі можливості для додаткових продажів або послуг відносно невеликі.

Елемент «Вільні замовлення» призначений для опису ситуацій, в яких процес обслуговування загалом визначений, але при цьому існують варіанти або його здійснення, або використання фізичної продукції, що є частиною даного процесу обслуговування. Прикладом може бути звичайний ресторан або агенція з продажу автомобілів. «Повна індивідуалізація обслуговування» є сервісними контактами, вимоги до яких розробляються в ході безпосередньої взаємодії клієнта й обслуговуючого персоналу. До даного типу належить процес надання медичних і юридичних послуг. При цьому система може бути реагуючою або просто проникаючою залежно від ступеня мобілізації її ресурсів для надання послуги. Як приклад, можна навести мобілізацію ресурсів рекламної фірми під час підготовки до візиту вигідного клієнта або хірургічну групу, що готується до термінової операції.

4.1.7. Сервісний план

Так само як під час проектування виробничого процесу, стандартним інструментом, що застосовується під час складання проекту обслуговування, є блок-схема. В останні роки фахівці найвищого рівня в проектуванні сфери послуг стали називати такі блок-схеми сервісними планами, що підкреслює важливість проектувального процесу. Унікальною властивістю сервісного плану є чітке розмежування між високим ступенем контакту з клієнтом (тобто тією частиною процесу, що проходить на очах у клієнта) і тими операціями за якими клієнт спостерігати не може. Ця межа проходить на плані через, так звану, «лінію видимості».

Сервісний план описує основні характеристики операцій обслуговування, але не містить яких-небудь вказівок щодо того, як забезпечується відповідність процесу обслуговування даному планові.

4.1.8. Типи сервісних систем

Існує три основних методи надання послуг:

- метод потокової лінії (набув популярності завдяки корпорації McDonald's);
- метод самообслуговування (широко відомий унаслідок використання торгових автоматів і автозаправних станцій самообслуговування);
- метод індивідуального підходу (налагодження тісного взаємозв'язку між конкретним клієнтом і окремим продавцем – повна індивідуалізація обслуговування).